



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA FEDERACIÓN DE OPERADORAS DE TRANSPORTE DEL CANTÓN SHUSHUFINDI, PROVINCIA DE SUCUMBIOS PARA EL PERÍODO 2016-2020.

AUTORA:

TERESA JESÚS ORTA MASACHE

Riobamba - Ecuador

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Teresa Jesús Orta Masache, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo
MIEMBRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Teresa Jesús Orta Masache, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 10 de Julio de 2017

Teresa Jesús Orta Masache
C.C. 020182684-9

DEDICATORIA

La vida es más hermosa aun cuando se cuenta con personas que me han puesto un granito de arena para poder cumplir con todas las metas propuestas en especial con esta meta por tal razón dedico este trabajo:

Primero a Dios que me dio sabiduría, en segundo lugar a mis padres Gloria y José quienes me apoyaron incondicionalmente al cumplimiento de esta meta, a mi hijo Sander que me da fortaleza para seguir triunfando a mis hermanos Byron y Darío que estuvieron junto a mí en cada momento alentando.

A mis amigos quienes de una u otra manera han estado presentes en cada uno de los éxitos alcanzados durante toda mi carrera universitaria.

Teresa Jesús Orta

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por colmarme de bendiciones y sabiduría para cumplir con esta meta, a mis Padres por ser el pilar fundamental porque gracias al apoyo de ellos puedo cumplir con la meta que me propuse cuando entre a esta institución superior, a mis hermanos por siempre brindarme su apoyo incondicional.

Al Ing. Patricio Arguello Director y al Ing. Luis Orna Miembro del trabajo de titulación quienes gracias a su a sus conocimientos me supieron guiar en el desarrollo del trabajo el mismo que se logró concluir con éxito.

A la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi FOPETRANS en especial a su Presidenta quien sin duda alguna me dio apertura para la recolección de información la misma que sería de mucha utilidad para la elaboración y por ende para ayudarle a mejorar el desempeño de los colaboradores de la federación.

Teresa Jesús Orta

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiv
Resumen.....	xv
Introducción	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PROBLEMA	2
1.1.1 Planteamiento del Problema	2
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	5
2.1 Antecedentes Investigativos	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.2.1 Concepto de Empresa	6
2.2.1.1 Estructura de la Empresa	7
2.2.1.2 Los fines de la Empresa.....	8
2.2.1.3 Clasificación de las Empresas	9
2.2.2 Concepto de Transporte.....	10
2.2.3 Concepto de Federación	10
2.2.4 Concepto de Administración	11
2.2.4.1 Importancia de la Administración	11
2.2.4.2 Características de la Administración	12

2.2.5	Liderazgo	13
2.2.5.1	Poder y Liderazgo.....	14
2.2.6	Desarrollo Organizacional	15
2.2.6.1	Características del DO	16
2.2.6.2	Objetivos del DO	17
2.2.7	Cultura Organizacional.....	17
2.2.8	Clima Organizacional	18
2.2.8.1	Características del Clima Organizacional.....	20
2.2.8.2	Escalas del Clima Organizacional	21
2.2.9	Gestión.....	23
2.2.10	Gestión Administrativa.....	23
2.2.11	Sistema de Gestión	24
2.2.11.1	Beneficios de la Implementacion de un Sistema de Gestión.....	27
2.2.12	Gestión del Talento Humano	27
2.2.13	Concepto de Talento Humano	28
2.2.14	Administración de Talento Humano.....	29
2.2.14.1	Objetivos de la Administración de Talento Humano	30
2.2.14.2	Importancia de la Administración del Talento Humano	31
2.2.15	Desempeño laboral	34
2.2.15.1	Criterios para la evaluación del desempeño	36
2.2.15.2	Operativización de la evaluación.....	37
2.2.16	Modelos para la Administración de los Recursos Capital humano	42
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		45
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	45
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	46
3.4.1	Métodos de Investigación.....	46
3.4.2	Método Deductivo	46
3.4.3	Método Inductivo	47
3.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	47
3.5.1	Entrevista	47
3.5.2	Encuesta.....	47
3.5.3	Instrumentos	47

3.6	ANALISIS DE RESULTADOS	48
3.6.1	Encuesta para los colaboradores	48
3.6.2	Encuesta para los socios	58
3.6.3	Encuesta para los clientes	67
3.6.4	Entrevista realizada a la presidenta de la FOPETRANS	77
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	78
4.1	Título	78
4.2	Diseño del Sistema Integral de Gestión de Talento Humano	78
4.3	Objetivos.....	79
4.3.1	General.....	79
4.3.2	Específicos.....	79
4.4	GENERALIDADES DE LA FEDERACION DE OPERADORAS DE TRANSPORTE DEL CANTONTÓN SHUSHUFINDI	79
4.4.1	Breve Reseña Histórica de la Federación de Transporte del Cantón Shushufindi	79
4.4.2	Identificación de FOPETRANS	80
4.4.3	Objetivos de la Federación	80
4.4.4	Estructura Orgánica de la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi	80
4.4.5	Principios propuestos de FOPETRANS	81
4.4.6	Misión y Visión de la FOPETRANS.....	81
4.4.7	Fuentes de Estudio.....	82
4.5	DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	82
4.5.1	Proceso de reclutamiento	83
4.5.2	Proceso de selección del personal	86
4.5.3	Proceso de contratación	89
4.5.4	Proceso de inducción	92
4.5.5	Proceso de capacitación.....	97
4.5.6	Proceso de motivación.....	98
4.5.7	Proceso de evaluación	98
	CONCLUSIONES	103
	RECOMENDACIONES.....	104

BIBLIOGRAFIA 105

ANEXOS 107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Población	46
Tabla 2:	Sentido trabajando en la Federación	48
Tabla 3:	Trabajo Organizado	49
Tabla 4:	Funciones y responsabilidades bien definidas	50
Tabla 5:	Desarrollo al máximo de sus actividades.....	51
Tabla 6:	Trabajo en equipo	52
Tabla 7:	Comunicación interna en FOPETRANS	53
Tabla 8:	Capacitación.....	54
Tabla 9:	Clima Laboral	55
Tabla 10:	Evaluación	56
Tabla 11:	Necesaria la Evaluación.....	57
Tabla 12:	Colaboración de los Colaboradores	58
Tabla 13:	Información clara y precisa.....	59
Tabla 14:	Información sobre el Servicio.....	60
Tabla 15:	Comunicación Interna.....	61
Tabla 16:	Cumple con Normas de Seguridad y Salud	62
Tabla 17:	Capacitación a colaboradores y socios	63
Tabla 18:	Compartido información de beneficios del servicio de FOPETRANS	64
Tabla 19:	Evaluación Periódica	65
Tabla 20:	Sistema de Gestión de Talento Humano.....	66
Tabla 21:	Trato hacia los clientes	67
Tabla 22:	Encuentra solución al solicitar el servicio	68
Tabla 23:	Beneficios que ofrece la Federación.....	69
Tabla 24:	Frecuencia con la que solicita el servicio	70
Tabla 25:	Cumple Satisfactoriamente con su expectativa	71
Tabla 26:	Inconveniente al solicitar el Servicio.....	72
Tabla 27:	Decepción del Servicio Recibido.....	73
Tabla 28:	Servicio Fiable	74
Tabla 29:	Comunicación con el Personal.....	75
Tabla 30:	Recoge adecuadamente sus quejas y sugerencias.....	76
Tabla 31:	Aviso de prensa.....	85

Tabla 32: Solicitud de Empleo para FOPETRANS	85
Tabla 33: Propuesta de diseño del proceso de reclutamiento, selección e inducción para la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi.....	95
Tabla 34: Evaluación	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Características de la Administración	12
Gráfico 2: Factores que conforman el clima organizacional	20
Gráfico 3: Componentes de un sistema de gestión de talento humano.....	32
Gráfico 4: Criterios para maximizar el capital humano	33
Gráfico 5: Objetivos de la Evaluación del Desempeño	35
Gráfico 6: Criterios para la evaluación del desempeño	36
Gráfico 7: Tendencias erradas habituales	40
Gráfico 8: Escala gráfica de evaluación del desempeño.....	42
Gráfico 9: Modelo de Administración RH.....	43
Gráfico 10: Modelo Integral de Gestión Humano	44
Gráfico 11: Sentido trabajando en la Federación.....	48
Gráfico 12: Trabajo Organizado	49
Gráfico 13: Funciones y responsabilidades bien definidas.....	50
Gráfico 14: Desarrollo al máximo de sus actividades	51
Gráfico 15: Trabajo en equipo	52
Gráfico 16: Comunicación interna en FOPETTRANS	53
Gráfico 17: Capacitación	54
Gráfico 18: Clima Laboral	55
Gráfico 19: Evaluación	56
Gráfico 20: Necesaria la Evaluación	57
Gráfico 21: Colaboración de los Colaboradores.....	58
Gráfico 22: Información clara y precisa	59
Gráfico 23: Información sobre el Servicio	60
Gráfico 24: Comunicación Interna	61
Gráfico 25: Cumple con Normas de Seguridad y Salud.....	62
Gráfico 26: Capacitación a colaboradores y socios	63
Gráfico 27: Compartido información de beneficios del servicio de FOPETTRANS	64
Gráfico 28: Evaluación Periódica	65
Gráfico 29: Sistema de Gestión de Talento Humano	66
Gráfico 30: Trato hacia los clientes	67
Gráfico 31: Encuentra solución al solicitar el servicio	68

Gráfico 32: Beneficios que ofrece la Federación.....	69
Gráfico 33: Frecuencia con la que solicita el servicio	70
Gráfico 34: Cumple Satisfactoriamente con su expectativa	71
Gráfico 35: Inconveniente al solicitar el Servicio	72
Gráfico 36: Decepción del Servicio Recibido	73
Gráfico 37: Servicio Fiable.....	74
Gráfico 38: Comunicación con el Personal	75
Gráfico 39: Recoge adecuadamente sus quejas y sugerencias	76
Gráfico 40: Organigrama de la Federación.....	80
Gráfico 41: Sistema Integral de Gestión del Talento Humano	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para los colaboradores	107
Anexo 2: Encuesta para los socios	109
Anexo 3: Encuesta para los clientes	111

RESUMEN

El Sistema de Gestión del Talento Humano, para mejorar el desempeño laboral de la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos para el período 2016-2020, con el fin de analizar la situación actual del nivel de desempeño y satisfacción del personal en sus labores, logrando el incremento de capacidades, desafíos y experiencias en el puesto de trabajo. Para su desarrollo se utilizaron entrevista a la presidenta, encuestas a los socios, clientes, colaboradores y observación directa en la institución. Se detectó que existe una ausencia de un plan de capacitación y la prestación de servicios ineficientes por los funcionarios, lo que afecta a los mismos al momento de cumplir con los objetivos. Para ello se considera el diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano el cual se desarrolla en siete pasos que son: selección de personal, contratación, inducción, capacitación, motivación y evaluación. Lo que permitirá la colaboración eficaz de los miembros para alcanzar las metas organizacionales y personales. Se recomienda a la empresa aplique capacitaciones de distinto índole que fortalezca el nivel de desempeño en los colaboradores, el mismo que beneficiará tanto a los involucrados internos y externos para de esta manera mejorar el desempeño de los mismos y que así cumplan eficientemente con sus labores diarias.

PALABRAS CLAVES: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<SISTEMA DE GESTIÓN> <TALENTO HUMANO> <DESEMPEÑO LABORAL>
<PLAN DE CAPACITACIÓN> <SHUSHUFINDI (CANTÓN)>

.....
Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research work is a Human Talent Management System to improve the labor performance of the Federation of Transport Operators at Shushufindi canton, Sucumbios province for the period 2016-2020. Its main objective is to analyze the current situation of the level of performance and satisfaction of the staff in their work. It was achieved a development of capacity through challenges and experiences in the workplace. With this development, the interview technique was applied to the president, surveys to partners, clients, collaborators, and direct observation in the institution. It was detected that there is an absence of training plan and the provision of insufficient services on the part of the officials, it affects themselves when they meet the objectives. This is considered the development of a Human Talent Management System, which was developed in seven steps that are: selection of personnel, contracting, induction, training, motivation, and evaluation, which would allow effective collaboration of members to achieve organizational and personal goals. It is recommended that the company apply training of different nature that strengthens the level of performance in employees, in the same from, it will benefit both the internal and external involved in improving the performance. Thus, it efficiently will help to fulfill their daily tasks.

Keywords: ECONOMICS AND MANAGEMENT SCIENCE>, <MANAGEMENT SYSTEM>, <HUMAN TALENT>, <PERFORMANCE MANAGEMENT> <TRAINING PLAN>, <SHUSHUFINDI CANTON>.

Translated by Marco Bravo Montenegro MaTEFL, August 1 2017

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de titulación se diseñara un sistema de gestión del desempeño para los colaboradores de la Federación FOPETRANS del cantón Shushufindi el mismo que será de mucha ayuda para que los colaboradores brinden servicios de calidad a todos sus clientes.

Los objetivos que se planteó para este trabajo nos permitirán conocer un poco más acerca de la evaluación del desempeño la misma que permitirá diseñar un sistema de evaluación el cual mejorara el desempeño de sus colaboradores mediante la capacitación y evaluación de los mismos.

Esta investigación consta de cuatro capítulos en los cuales se va detallando el problema que origino a diseñar un sistema de gestión del desempeño de los colaboradores, en el segundo capítulo se da a conocer marco teórico referente a la propuesta, en el tercer capítulo se da a conocer que métodos y técnicas se va a utilizar en la investigación y en cuarto capítulo se desarrolla la propuesta del sistema de gestión del desempeño.

Por último se menciona conclusiones y recomendaciones que ayudaron a ver las falencias que existía en la federación y mientras que con las recomendaciones se sugirió realizar cambios los mismos que ayudaran significativamente a brindar un servicio de calidad a los clientes de FOPETRANS.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del Problema

Desde épocas ancestrales donde surgió el trueque las personas empezaron a necesitar cosas, naciendo de esta manera el transporte, a fin de trasladar a personas como bienes de un lugar a otro. Si bien es cierto que las formas de transporte son milenarias, con la Revolución Industrial el transporte toma una gran importancia.

Debido a su indiscutible trascendencia en el desarrollo de los pueblos por ser consecuencia de necesidades económicas y que permite a los comerciantes realizar sus actividades, el presente trabajo está íntimamente relacionado con las empresas que venden servicios de transporte para el traslado de mercaderías.

En el 2006 se formó la Pre-uni3n de Cooperativas de Transporte de Shushufindi; pero, para no excluir a las compa1as existentes y lograr su consolidaci3n, se tom3 la decisi3n de formar la Federaci3n de Operadoras, el 21 de mayo de 2008. La visi3n que gu1a su creaci3n es conformar un grupo s3lido, capaz de solventar el servicio requerido por las empresas petroleras, y a la vez, combatir a los grupos ilegales que siempre han existido y existen para perjudicar su trabajo. Las operadoras fundadoras son: Cooperativa de Transporte en Taxis Shushufindi, Cooperativa de Transporte en Taxis Oriental Shushufindi, Compa1a de Carga Mixta Contrashu, Compa1a Quieres con, Cooperativa de Transporte en Buses Petrolera Shushufindi, Cooperativa de Volquetas Central Shushufindi y Compa1a de Buses Urbanos CTUSH. Con el tiempo han ido ingresando nuevas empresas.

La Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi realiza escasamente evaluaciones de desempeño, pues la administración, colaboradores y socios la toman como una actividad que no rinde ningún fruto, en cuanto a la gestión y aumenta procesos burocráticos.

El principal problema para la aplicación de evaluaciones de desempeño en la federación es que los involucrados la perciben como una situación engorrosa donde la importancia del proceso recae más en llenar evaluaciones, que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño, además de considerarla injusta e intransigente, lo que produce que se generen comentarios negativos tanto del evaluador como del evaluado y termine en resistencia de ambas partes.

¿De qué manera un sistema de gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral de la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi, Provincia de Sucumbíos para el periodo 2016-2020.?

1.1.2 Delimitación del Problema

El tema está delimitado en tres aspectos principales:

Por el alcance: Propuesta de un sistema de Gestión del Talento Humano, para mejorar el desempeño laboral de la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi.

Por la ubicación geográfica: Cantón Shushufindi, Provincia de Sucumbíos

Delimitación temporal: 2016-2020.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Las evaluaciones de desempeño son importantes, pues al aplicarlas correctamente, considerando objetivos y metas, se pueden identificar los méritos personales de cada miembro, basándose en la manera en que se ha desenvuelto y con esta información poder proporcionarle incentivos o eliminar carencias y debilidades del mismo, además de que

es un eficiente medio para la localización de problemas, la integración de personas, la identificación de requerimientos de capacitación, es así que mediante una evaluación se puede diseñar estrategias para mejorar el desempeño y la calidad de trabajo.

Una Propuesta de un sistema de Gestión del Talento Humano, para mejorar el desempeño laboral de la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi es necesario, pues toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes.

La presente investigación permitirá diseñar una propuesta de un sistema de gestión del talento humano que buscará mejorar el trabajo en equipo, la comunicación, el ambiente y clima laboral dentro de la institución, permitirá además cumplir con los objetivos establecidos por FOPETRANS.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de Gestión del Talento Humano, para mejorar el desempeño laboral de la Federación de Operadoras de Transporte del cantón Shushufindi, Provincia de Sucumbíos para el período 2016-2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el marco teórico que permita realizar el diseño de un sistema de Gestión del Talento Humano.
- Analizar la situación actual del nivel de desempeño, capacitación y satisfacción del personal en sus labores, para conocer sus posibles falencias.
- Establecer los lineamientos alternativos para el sistema de Gestión del Talento Humano que mejore el desempeño laboral.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes Investigativos

En la Federación de Operadoras de Transporte Pesado del Cantón Shushufindi, es primordial realizar el presente trabajo de investigación, ya que es indispensable fortalecer el desempeño laboral de las personas que integran la Federación, a través de un diseño de sistema de gestión de talento humano, el mismo que permitirá mejorar la productividad laboral.

Es necesario hacer referencia trabajos de investigaciones anteriores realizadas, con temas similares, los mismos que servirán de guía, orientación y consulta.

Según la tesis de Monar Borja Lenin Geovanny realizada en el (2015) “Diseño de un modelo de Gestión por competencias para mejorar el desempeño del talento humano de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Corazón de la Patria de la parroquia Lizarburu, cantón Riobamba” manifiesta que no existe un modelo de gestión basado en competencias, ni tampoco no se cuenta con parámetros que permitan establecer la mejora del ejercicio de las funciones de los maestros, por lo que recomiendan crear modelos de gestión de competencias para mejorar el rendimiento laboral que mejore la cultura del servicio dentro de la Institución Pública.

Es importante recalcar que existe otro aporte importante con referencia a este tema que se titula “Modelo de Gestión Administrativa basado en el esquema del Empowerment, para el mejoramiento organizacional del GAD Parroquial de Santiago de Quito del cantón Colta, provincia de Chimborazo, para el período 2015-2019” manifiesta que las autoridades de la institución no creían importante estos modelos ya sea por el desconocimiento, la falta de comunicación y el deficiente trabajo en equipo de dicha institución

Durante algún tiempo en FOPETRANS, se ha detectado la falencia de los colaboradores con lo que respecta al desempeño laboral, ya que los clientes no se sienten en conformidad con el servicio que reciben, esto se debe a que los colaboradores de la Federación no

reciben motivación y peor aún no tienen un buen líder para cumplir con los objetivos institucionales.

La presidenta de la Federación está preocupada por fortalecer el desempeño de sus colaboradores, ya que esto es un problema al momento de prestar un servicio, por lo que es necesario el diseño de un sistema de Gestión de Talento Humano el mismo que permita mejorar el desempeño de sus colaboradores y así brindar un servicio de calidad.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Concepto de Empresa

Según (Munch, 2007) Afirma que: “La empresa es la unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”.

Para (Cáceres, 1979) la empresa ha venido a configurarse debido a las necesidades materiales del hombre, como la acción individual o colectiva en la evolución económica; se presenta como una persona natural o como la reunión de varias personas cuyos componentes pierden personería para premunir de facultades propias a la organización de la cual forman parte; es decir, sobreviene una persona jurídica con derechos y obligaciones propias, surgiendo como consecuencia, la necesidad de contar con normas que protejan y justifiquen su existencia.

(Reinoso, 1983) Menciona que la empresa es la integración de los recursos cuya finalidad puede ser el cumplimiento de las actividades: primarias, secundarias y terciarias utilizando eficientemente las herramientas administrativas para lograr el desarrollo socio-económico de un país.

Según la Real Academia Española, empresa es una acción ardua y dificultosa que valerosamente un individuo comienza o inicia.

En base a la investigación de los conceptos de Empresa de varios autores que se mencionan en el texto anterior, se puede decir que Empresa es una entidad que busca

satisfacer las necesidades de la sociedad, así logrando cumplir con los objetivos que tiene como organización y cumpliendo con el propósito para el cual fue creada.

2.2.1.1 Estructura de la Empresa

Para (Cáceres, 1979) después de haber identificado a la empresa con expresiones muy apropiadas a su verdadera contextura, debemos referirnos ahora a su integración en cuanto a los elementos materiales que sirven de fundamento a su estructura y pueden ser los bienes materiales, los hombres y los sistemas.

Bienes Materiales: Estan constituidos por los inmuebles particularmente la planta física en que la empresa cumple sus fines; las instalaciones adaptadas a su acción productiva; la maquinaria que incrementa la capacidad de producción, el trabajo humano, los equipos y herramientas que complementan la acción mecánica y el esfuerzo del hombre. Del mismo modo, forman parte de esta compleja composición como efecto o en cierto modo como fin de la acción empresarial, las materias primas, osea los bienes que transformados se constituyen en productos consumibles; los materiales insumos y otros que se agregan al proceso productivo; los productos terminados, que son los bienes expeditos para su venta o para el consumo, como ultima etapa despues de la transformación, pudiendo permanecer sin embargo, en la empresa constituyendo los inventarios.

Los hombres: Estan comprendidos dentro del concepto potencial humano, como factor insustituible de la empresa, categoria determinada de acuerdo con su participacion en el trabajo predominante manual o mecanizado constituyendo ese gran sector de los obreros calificados o no calificados y los empleados cuya produccion en el trabajo es mas de carácter intelectual. El elemento humano en la composicion empresarial , exige composiciones determinadas por su capacidad en el trabajo de alli su determinacion en técnico o de alta califiación en la productividad y de otros sectores cuya participacion se justifica por la prestacion de sus servicios en armonía en su tecnificación, preparación o calificación en el puesto que desempeñan.

Los sistemas: Son las distintas formas y modos de conseguir la coordinacion de la productividad de las máquinas, el material y potencial humano; por eso, podemos referirnos a los sistemas de producción, mediante métodos, fórmulas, patentes, ventas,

compras, el crédito, las inversiones en general, las estrategias utilizadas en el mejor aprovechamiento de todos los medios o factores para alcanzar los fines proyectados en el menor tiempo y menor costo posibles.

Del mismo modo, podemos referirnos a los sistemas de organización y administración que se refieren a las formas más hábiles para constituir las estructuras de la empresa, señalando los distintos organismos cuyas funciones se ejecutan cumpliendo atribuciones pre-establecidas dentro de un orden jerárquico con obligaciones propias y equitativas para una productividad óptima de sus componentes.

2.2.1.2 Los fines de la Empresa

Según (Cáceres, 1979):

Para dejar debidamente establecidos los fines de la empresa para el efecto de ubicar la función de la contabilidad, es necesario señalarlos desde el punto de vista de sus tres objetivos, o sea los fines subjetivos del empresario y los fines referentes a las distintas categorías del potencial humano.

Los fines objetivos de la empresa. Para su localización más concreta, requiere ser analizados como fines inmediatos y como fines mediatos.

Los fines inmediatos: Son las actividades orientadas a la producción de bienes y servicios para el mercado o para satisfacer la demanda, en tal sentido, no existente de la empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente a los fines que puede llegar con su producción.

Los fines mediatos: Consiste en la búsqueda de la utilización eficaz que puede darse a los bienes y servicio producidos, para lo cual, los conceptos se dirigen a los objetivos de la empresa privada y de la empresa pública que por su propia existencia, ofrecen distintas proyecciones.

Los fines de la empresa privada se dirigen al beneficio mediante la satisfacción de la demanda. Este beneficio se denomina en tal caso, utilidad o lucro, como resultado de la

inversión, sin embargo, la producción o el servicio de otras empresas se orientan a necesidades generales de carácter social.

Los fines de la empresa pública tienden a la satisfacción de necesidades públicas; tiene un marcado carácter social, de modo que no le interesa la ganancia, ya que el lucro se elimina porque el fin del Estado no es buscar el lucro, si no atender la demanda de las necesidades públicas mediante el servicios prestados a la colectividad.

2.2.1.3 Clasificación de las Empresas

Para (Cáceres, 1979) una empresa de otra y asignar un concepto claro a sus características, funciones y objetivos nos referimos, a la clasificación general que incide en los sectores a que pertenecen las empresas y, a la clasificación jurídica, separadamente.

Clasificación General: En general, las empresas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos que son: Empresas Industriales, Empresas Comerciales, Empresas Financieras y Empresas de Servicios Personales.

Empresas Industriales: Tiene por objeto la explotación de los recursos naturales, como las minas, la agricultura, la ganadería, las aguas, los bosques y demás cosas producidas por la naturaleza, comprendiendo igualmente su transformación y adaptación para satisfacer las necesidades individuales y colectivas.

Empresas Comerciales: Tiene como principal objeto el intercambio y distribución de los productos elaborados o manufacturados por las empresas industriales y de los bienes aptos para el consumo, comprenden: los transportes, el comercio propiamente dicho, el anuncio y publicidad y todas aquellas actividades que permiten poner los bienes a disposición del consumo. La empresa comercial comprende a su vez a las empresas de transportes y las empresas mercantiles propiamente dichas.

Empresas Financieras: Son empresas que tienen un carácter propio y definido, ya que su objeto es proporcionar tanto a las empresas industriales como a las comerciales, los medios financieros necesarios para su explotación, desarrollo y crecimiento; por lo cual se encuentran en un escalón distinto a las demás clases de empresas ya mencionadas.

Estas empresas se constituyen para satisfacer las necesidades financieras y económicas de otras empresas.

Empresas de Servicios Personales: Son aquellas en las que el trabajo o servicio personal es su patrimonio principal y los beneficios están fijados por la calidad y la técnica del trabajo o servicio personal prestado.

2.2.2 Concepto de Transporte

Afirma que es un medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está a servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes.

Este medio de transporte ha ido ganando mucho terreno en los últimos años, entre sus ventajas se puede destacar la variedad en líneas y tipos de vehículos existentes, la mayor flexibilidad que permite que los vehículos puedan transportar cualquier cantidad, cualquier tipo y cualquier tamaño de carga, los menores daños en las cargas.

2.2.3 Concepto de Federación

Se designa con el término Federación a aquel estado conformado por la reunión de varias unidades territoriales, una federación, también suele ser denominado como estado federal y mayormente suele ostentar como sistema de gobierno el sistema republicano y en muy pocas excepciones el monárquico.

El rasgo más característico y saliente de la Federación es que estas varias unidades o entidades que la conforman se auto gobiernan, es decir, gozan de un mayor o menor grado de autonomía, pero de todas maneras legislan y gobiernan respecto de determinadas cuestiones o materias que las conciernen.

FOPETRANS esta conformada por varias compañías de transporte los mismos que están predispuestos a brindar un servicio seguro y confiable, ya que de eso se trata lo que es una federación una organización consolidada por un objetivo en común, en este caso

quienes conforman FOPETRANS tienen un objetivo en común que es mejorar y brindar un servicio seguro y confiable.

2.2.4 Concepto de Administración

Según (Reinoso, 1983) Menciona que para los autores:

Newman La administración es la guía, dirección y control de los esfuerzos de un grupo de individuos en pos de algún objetivo.

Haiman expresa que la administración es la función de conseguir que las tareas sean hechas por los subordinados y encaminar los esfuerzos de los individuos hacia un objetivo común.

George Terry menciona que la administración es un proceso distinto compuesto por la planeación, organización, ejecución y control, que se ejecuta para determinar los objetivos mediante el uso de la gente y recursos.

Koontz y O'Donnell menciona que la administración es la creación y conservación en una empresa de un ambiente donde los individuos trabajando en grupo, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes, podemos decir entonces que administrar es conformar ambientes de trabajo.

Tomando en cuenta los conceptos de los autores mencionados se puede decir que administrar es saber dirigir a una federación a alcanzar las metas mediante las tareas designadas, creando un ambiente y clima laboral adecuado mediante el trabajo en equipo y buen liderazgo.

2.2.4.1 Importancia de la Administración

Expresa que la importancia de la administración es indiscutible; si analizamos su origen y evolución a lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración. Además la importancia de esta disciplina se demuestra por lo siguiente:

1. Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. Optimiza recursos. La productividad y eficiencia estan en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
4. Contribuye al bienestar de la comunidad ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
5. Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

La administración es importante en la Federación ya que como en sus literales menciona que es indispensable para mantener un adecuado funcionamiento de la misma, tambien con lo que la productividad y eficiencia estan relacionados si existe una buena administración, además una buena administración contribuye al bienestar tanto de comunidad como para los colaboradores de la misma.

2.2.4.2 Características de la Administración

(Munch, 2007) Menciona que la administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

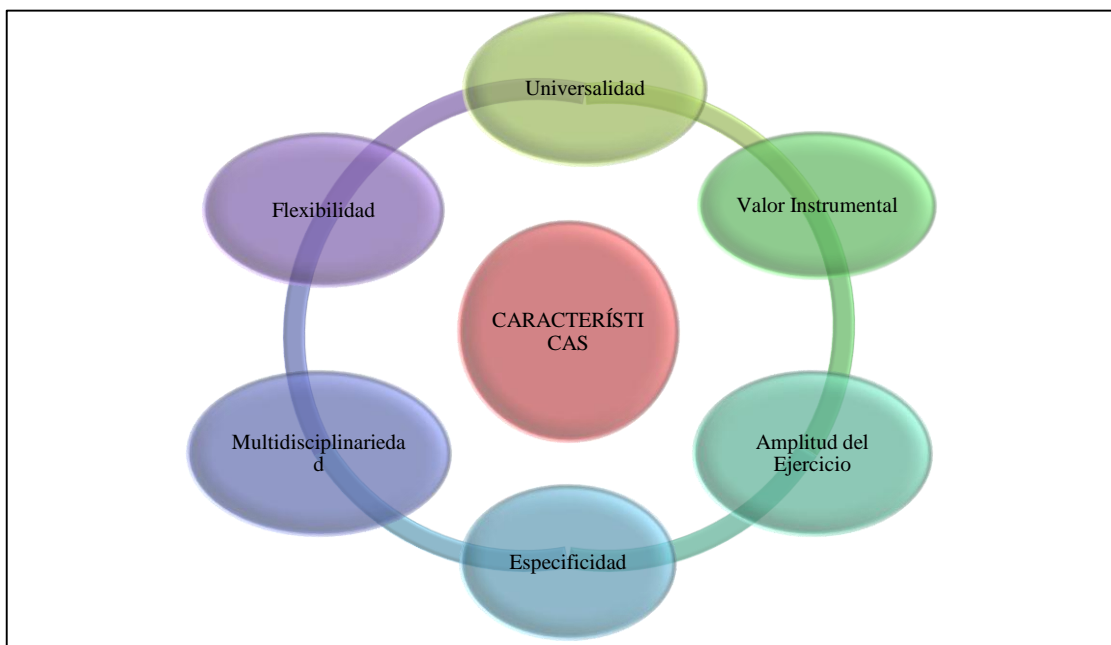


Gráfico 1: Características de la Administración

Fuente: (Munch 2007) Características de la Administración

Universalidad: Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.

Valor Instrumental: Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.

Amplitud del Ejercicio: Se aplica en todos los niveles y subsistemas de una organización.

Especificidad: Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

Multidisciplinariedad: Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

Flexibilidad: Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

Estas características que menciona el autor son indispensables en una federación ya que permitan cumplir con sus objetivos en todos los niveles que conforman la estructura de la federación.

2.2.5 Liderazgo

Según (Hernández & Rodríguez, 2006) “es un arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común con la aceptación voluntaria de los participantes.”

El líder logra con sus acciones que las personas transformen sus puntos de vista.

Para (Chiavenato, 1993) “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”

El líder es producto también de la situación, por lo tanto, los estilos de liderazgo deben ser acordes con las circunstancias.

Las organizaciones tienen patrones de dirección determinadas por su cultura y valores de los altos directivos.

En la empresa, el líder conforma un equipo más que un grupo, es decir un pequeño conjunto de colaboradores de un área de la empresa, muy sólido entre sí, que interactúa a diario con tareas y responsabilidades diferentes y un fin común relacionado con una misión empresarial.

La empresa competitiva requiere crear situaciones que favorezcan el desarrollo del talento que cada individuo posee, dado que cada uno de los colaboradores de la organización es irrepetible, original y, por lo tanto, no requiere ser tratado en forma estereotipada, como un cliché; ésta es la base de la teoría X. El líder debe manejar individuos y éstos no son iguales. Por lo anterior, el liderazgo debe ser circunstancial y, para ello, se requiere de capacidad y habilidades que le permitan al líder evaluar las situaciones particulares y variar su estilo de liderazgo de acuerdo con ellas, es decir, no se debe ser estático.

FOPETRANS carece de un buen líder que sepa guiar por buen camino a la federación ya que no existe buena comunicación, peor aun un clima laboral esto se da a que la persona que está al frente de dicha federación no sabe ser un líder por tal razón no se puede cumplir con los objetivos propuestos.

El liderazgo sería fundamental en la federación ya que permitiría cumplir con los objetivos y metas que tiene la misma, mejorando así el trabajo en equipo, la comunicación y principalmente mejoraría el desempeño de los colaboradores de FOPETRANS.

2.2.5.1 Poder y Liderazgo

Para (Hernández & Rodríguez, 2006) define al poder como “la habilidad que desarrollan ciertos directivos para afectar el comportamiento de otros miembros de la empresa, a fin de obtener su obediencia.”

El poder se ha definido como “La capacidad para afectar e influir sobre la conducta de los miembros de un grupo social”.

El liderazgo es sobre todo moral y ético, mientras que el poder busca el fin sin importar si el medio es ético o no. Las empresas son generadoras de poder y liderazgo, por lo cual los administradores como directivos deben buscar el liderazgo mas que el poder por que es lo que la empresa requiere.

Los tipos de poder que favorecen el liderazgo son:

Poder Legítimo: Posición jerárquica y de la autoridad que da la organización social formal a los miembros para tomar decisiones y orientar comportamientos.

Poder de recompensa: Capacidad que tiene el dirigente formal e informal para premiar y motivar conductas individuales.

Poder de experto: Dominio de técnicas y posesión de certificados de grados, así como de los conocimientos y experiencias especiales que dotan al poseedor para influir en la conducta de otros.

2.2.6 Desarrollo Organizacional

Para (Hernández & Rodríguez, 2006)

El Desarrollo Organizacional representa un enfoque de solución de problemas de actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral, desarrollado por especialistas en ciencias del comportamiento: psicólogos, sociólogos y, en menor grado, antropólogos sociales.

(Administración Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia, 2002) menciona que

El ABC del desarrollo organizacional dice que el DO es una estrategia educativa desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida las personas y se orientan hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.

El cambio planeado o el DO está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total.

2.2.6.1 Características del DO

El DO compromete el sistema integral. El sistema que se ha de transformar es una organización completa y relativamente autónoma. No es necesariamente toda una empresa o un gobierno entero, si no que se refiere a un sistema que se va relativamente libre para determinar sus propios planes y futuro dentro de limitaciones muy generales del ambiente.

El DO es administrado desde la alta gerencia del sistema, y requiere de: compromiso como el cambio, administración del esfuerzo, compatibilización con los objetivos del programa de apoyo y activos de sus métodos.

El DO fue ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización. Para entender los objetivos organizacionales es necesario tener una imagen de cómo sería una organización ideal: “efectiva y sana”

El DO logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas que aplican los conocimientos de la ciencia del comportamiento. Entre las intervenciones podemos mencionar las siguientes:

- a) Se examina las formas actuales de trabajo.
- b) Se examina las normas y valores.
- c) Se estudian las formas alternativas de trabajo, o relación y recompensas, y
- d) Las menciones que se usan provienen de las ciencias del comportamiento, entre ellas: motivación del individuo, poder o autoridad, comunicación, percepción, normas culturales, solución de problemas, fijación de objetivos, relaciones interpersonales, relaciones intergrupos, conflictos de gerencia.

2.2.6.2 Objetivos del DO

Entre los principales objetivos del DO estan:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse: que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas. “ La función determina la forma” en lugar que las tareas deban encajar en las estructuras ya existentes.
2. Optima efectividad del sistema estable y de los sistemas temporales por medio “mecanismos de mejora continua” .
3. Avanzar hacia la gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstaculos para conformar organizaciones efectivas es la cantidad de energía no funcional gastada en competencia inapropiada, energia que, por lo tanto no es util para la ejecucion de tareas.
4. Crear condiciones en las cuales se hace aflorar el conflicto y se maneja. La organización debe ver los conflictos como inevitables, y debe trabajarlos. Generalmente se gasta mas energía tratando de eludir cubrir o maniobrar los conflictos.
5. Generar el comportamiento para que las decisiones se tomen con base a fuentes de información relacionadas objetivamente con el comportamiento de los resultados, en relacion con las normas, objetivos, procedimientos, etc, y no con base en modas y ocurrencias de las jerarquias. Esto no solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, si no determinar cual es la mejor fuente de informacion para trabajar sobre un problema en particular es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

2.2.7 Cultura Organizacional

(Cuesta, 2010):

La Cultura Organizacional representa el conjunto de valores de la organización. Lleva generalmente la fuerte influencia de creencias clave de la alta dirección.

Implica un conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización, y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas, que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar en la organización.

La filosofía o cultura organizacional en un sentido mayor de un director o una gerencia está conformada por sus propios valores o creencias acerca del rol de la organización en la sociedad y el rol de las personas en aquella.

La estrategia organizacional y la cultura organizacional han de marchar juntas en la empresa. Si a la empresa como al organismo la primera es el cerebro, la segunda es el corazón.

Hoy, las empresas de éxito se destacan por los valores que conforman una cultura o filosofía organizacional bien delimitada o expresa junto a un buen liderazgo orientada a sistemas de trabajo participativos, donde la consideración del factor humano y sus comportamientos superan la consideración del hombre mecanizado y evaluado por las funciones a él asignadas.

2.2.8 Clima Organizacional

(eumed.net, 2012) :

El clima organizacional, llamado también clima laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Para (Chiavenato, 1992):

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de

la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas.

(Anzola, 2003) opina que “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanente que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.”

Schein, citado por (Davis, 1991) menciona que “el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.”

(Rodríguez, 1999) expresa que:

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

(Méndez, 2006) se refiere:

Al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud.

Tomando en cuenta el concepto de los autores mencionados el clima organizacional es el ambiente en el que se relacionan los colaboradores de FOPETRANS, pero el clima organizacional de la federación no es el adecuado ya que no existe buen liderazgo por ende el clima organizacional el trabajo en equipo y la comunicación son deficientes.

Factores que conforman el clima organizacional

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

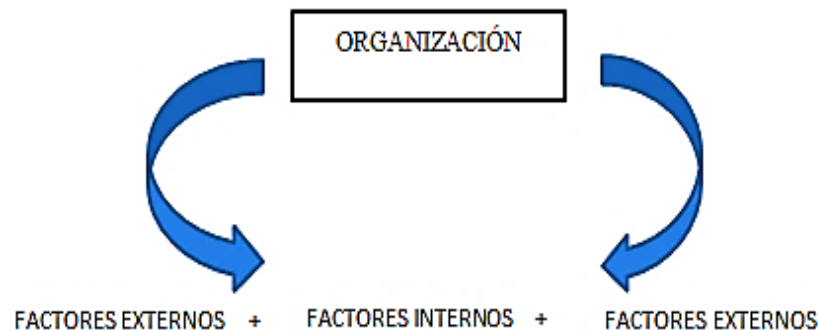


Gráfico 2: Factores que conforman el clima organizacional

Fuente: (Méndez, 2006)

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

2.2.8.1 Características del Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- ✓ El clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- ✓ El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Un buen clima o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

2.2.8.2 Escalas del Clima Organizacional

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este de vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

- ✓ **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites, normas , obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- ✓ **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo genral y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
- ✓ **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la

organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no la hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

- ✓ **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- ✓ **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- ✓ **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- ✓ **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- ✓ **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

- ✓ **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.2.9 Gestión

De acuerdo a (Munch, 2007) “la gestión o administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”.

(Gestión y Administración, s.f) “Indica que se trata de la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos”.

(Significados, 2013) “La Gestión es un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización”.

(Definición, s.f) “Se denomina Gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc”.

Tomando en cuenta los conceptos de gestión mencionados se puede decir que abarca una larga lista de actividades, enfocandose en la utilización de los recursos para maximizar sus rendimientos y además el optimizar juega un papel importante al alcanzar la competitividad a través de los objetivos que tiene la Federación.

2.2.10 Gestión Administrativa

De acuerdo (Anzola, 2002) considera que:

Gestión Administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo; es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.

Se debe considerar que la gestión administrativa debe ser una de las actividades más importantes en la Federación a tomar en cuenta, ya que mediante la misma se debe encaminar hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos y se lo puede conseguir mediante estrategias debidamente establecidas y sistematizadas con la colaboración del personal administrativo.

Es necesario indicar que la administración surge desde la época primitiva cuando los primeros pobladores realizaban actividades que requerían de una planeación sencilla pero que eran duras, por lo que requirieron de una mejor organización. Es ahí cuando se dan los inicios de la administración, surgiendo la división de trabajo o la presencia de líderes que coordinaban y unían esfuerzos para el logro de los objetivos.

2.2.11 Sistema de Gestión

Las organizaciones independientemente de su tamaño, enfrentan demandas respecto a la rentabilidad, calidad, tecnología y desarrollo sostenible. Un sistema de gestión eficiente, diseñado a la medida de sus procesos comerciales puede ayudar a enfrentar los desafíos del cambiante mercado global.

(Significados, 2013) “Un sistema de gestión es una estructura o modelo de administración eficaz y eficiente que busca mejorar el funcionamiento de una organización. Incluye un proceso de ideación, planeación, implementación y control”.

Los sistemas de gestión ofrecen pautas, estrategias y técnicas para optimizar los procesos y los recursos de una entidad. Se utilizan generalmente en organizaciones de carácter empresarial y abordan diferentes ámbitos como la gestión de la calidad y la rentabilidad.

La implementación de sistemas de gestión permite introducir mecanismos orientados a la renovación y adaptación a la realidad de una organización y al entorno en que se desarrolla su actividad.

(IMPLEMENTACIONES SIG, 2015) “Un Sistema de Gestión es aquel que sirve de ayuda para lograr las metas y objetivos de una organización, a través de una serie de estrategias, entre las cuales se encuentra la optimización de los procesos y el enfoque

basado en la gestión y la disciplina. Es decir un Sistema de Gestión, involucra a un conjunto de etapas integradas en un proceso continuo, que funcionan hasta lograr su mejora definitiva”.

De esta manera un Sistema de Gestión logra que las empresas funcionen correctamente como unidades completas, que tienen una visión compartida, lo cual requiere compartir la información, las evaluaciones comparativas, el trabajo en equipo y el funcionamiento mas adecuado de acuerdo a los principios de calidad y del medio ambiente más rigurosos.

Es así que en un sistema de gestión se establecen generalmente cuatro etapas en este proceso, que logran que este sistema sea un proceso circular idóneo, ya que cuanto mas se repita el ciclo, se logrará en cada ciclo cierta mejora, respecto al ciclo anterior, lo que normalmente se le conoce como la Mejora Continua dentro de un Sistema de Gestión.

Por eso se dice que la implementación de un sistema de gestión eficaz dentro de una Organización, puede ayudar a esta en lograr ciertos objetivos básicos como: gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros, mejorar respecto a la efectividad operativa, proteger la marca y la reputación de una firma, aumentar respecto a la satisfacción general de los clientes y partes interesadas, potenciar la innovación constante, reducir los costos productivos, eliminar las barreras al comercio, brindar claridad en el mercado y lograr las mejoras continuas necesarias.

Es por eso que normalmente un Sistema de Gestión se desarrolla generalmente en 4 etapas:

Etapas de Ideación

Etapas de Planeación o planificación

Etapas de Implementación

Etapas de Control

Etapas de Ideación.- En esta etapa se debe trabajar en el concepto claro que orientará en los primeros pasos de un proceso de creación que se plasma mediante el sistema de gestión propuesto. Para establecer y refinar una idea, existen varias metodologías, siendo la mas conocida la Lluvia de ideas o en ingles Brainstorming, que básicamente se trata de

generar la mayor cantidad de ideas a fin de obtener un amplio espectro de posibilidades, para poder elegir las mas optimas de acuerdo a lo que se busca. Este proceso involucra a que una persona o un grupo de ellas, durante cierto tiempo se dedican a lanzar todo tipo de ideas sin restricción alguna, pero estas tienen que estar relacionadas con el tema que se está tratando. Luego se procede a analizar individualmente cada idea para pulir su cercanía con lo que se esta buscando, para finalmente poder definir claramente el objetivo planteado, es decir primero se responde la pregunta Que se quiere lograr, para después proceder a establecer Cómo lograrlo, pasando así a la siguiente etapa.

Etapas de Planificación.- Esta etapa resulta fundamental, ya que constituye el punto de partida para establecer las actividades operativas, ya que implica el establecimiento de los objetivos y los métodos de acción para conseguirlos. Para esto se debe definir claramente las estrategias que se seguirán, la estructura organizacional con que se contará, los recursos que se requerirán, el personal que se asignará a las tareas específicas, el tipo de tecnología que se empleará y el tipo de controles que se aplicarán en todo este proceso.

Etapas de Implementación.- En esta etapa se promueve la gestión, es decir se establece la acción y el efecto de administrar los recursos asignados para cumplir el objetivo planteado, mediante una adecuada dirección que involucra la toma de decisiones, destacando que estas se toman con el fin de sacar adelante un propósito, para lo cual se basarán en mecanismos administrativos que básicamente consisten en estrategias, procedimientos, presupuestos, entre otros que estarán sistemáticamente relacionados y que se establece en el proceso de planificación.

Etapas de Control.- Durante esta etapa se acrecienta la función administrativa, que tiene un carácter regulador, que permitirá verificar si la actividad o proceso, unidad o sistema, vienen cumpliendo los objetivos planteados y ademas si están alcanzando los resultados esperados. Por tanto es importante en esta etapa detectar los errores, fallas o diferencias existentes, respecto al planteamiento inicial, con el fin de establecer su adecuada corrección o prevención, según sea el caso. De esta manera el control se relaciona con los objetivos que se definieron inicialmente, por lo que se puede medir y cuantificar los resultados obtenidos, por lo que ademas de puede detectar las desviaciones presentadas y también por ende se establece las medidas correctivas y preventivas, de acuerdo a los intereses de la organización.

2.2.11.1 Beneficios de la Implementacion de un Sistema de Gestión

Al implementar un sistema de gestion se obtiene beneficios internos y externos.

Los beneficios Internos son los siguientes:

- Mejora de la eficiencia
- Mejora de los documentos
- Incremento de la conciencia sobre las acciones correctivas y preventivas
- Conciencia por la calidad
- Reforzamiento de la comunicación interna
- Incremento de la motivación de los colaboradores
- Mejora de la responsabilidad
- Disminución de conflictos entre colaboradores y jefes.

Los beneficios externos son:

- Mantenimiento en el mercado.
- Incremento de la satisfaccion de los clientes y su fidelización
- Captación de nuevos clientes
- Mejora de la imagen de la organización
- Mejorar la calidad percibida y ventaja competitiva
- Reduccion de quejas

2.2.12 Gestión del Talento Humano

Para (Chiavenato 2009):

La gestión de talento humano es un área muy sencible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingentes y situacional, pues depende de aspectos como cultura de cada organización, a la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

(Fabatalentohumano, 2013):

Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de

su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo.

(Barreto, 2012):

La Gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, ya que tiempo atrás solo tenían acceso las personas de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que todos accedan al debido mundo competitivo; es por esto que el talento humano sea una estrategia empresarial ya que la hace competitiva por que sus trabajadores están en constante aprendizaje por medio de sus experiencias hacen que se logren los objetivos y las metas propuestas y de igual manera crezca el funcionamiento de la empresa.

Se menciona que la gestión de talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influyen en la eficiencia de estos y de las organizaciones. La gestión de talento humano es considerada en las federaciones como uno de los aspectos más primordiales, este depende de las acciones y la forma de cómo lo desarrollan, tomando en cuenta cada uno de los colaboradores que conforman la federación y las actitudes para realizar el trabajo. Por esta razón FOPETRANS debe tomar muy en cuenta la gestión del talento humano, por que de eso depende la efectividad, eficiencia y eficacia de los colaboradores.

2.2.13 Concepto de Talento Humano

Según la (Real Academia Española de la Lengua 2013):

El Talento Humano se refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

El Talento Humano no solo es el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, si no tambien otros conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

El Talento Humano debe convertirse en personas preparadas asumir cambios organizacionales que las economias globales exigen, por que solo asi se puede mantener competitivo.

La participacion activa del Talento Humano en la actualidad es de vital importancia, ya que este depende la evolución y competitividad de una empresa, y por medio de la capacitación se rompen paradigmas para el logro continuo y un aprendizaje participativo.

2.2.14 Administración de Talento Humano

Para (Chiavenato 2009) manifiesta que “el concepto de Talento Humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitiva y el éxito”.

De acuerdo a (Mondy 2010):

La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formacion.

Destaca como un proceso de anticipar las necesidades de la fuerza laboral, de administrar a los empleados actuales y de atraer a individuos altamente capacitados,asi como de integrarlos y fomentar su desarrollo para lograr maxima productividad de la fuerza laboral.

La administración de recursos humanos abarca en si muchos procesos, que están interrelacionados entre sí, según (Chiavenato 2011) los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas, a continuación se muestran estos procesos con sus respectivos

componentes y actividades, que se podrían evaluar, en relación a lo que un modelo debe poseer.

2.2.14.1 Objetivos de la Administración de Talento Humano

Según los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son multiples: esta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la empresa:

1. Ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión

La función de la Administración de Recursos Humanos es un componente fundamental de la empresa de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos, reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia.

2. Proporcionar competitividad a la empresa

Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.

3. Proporcionar a la empresa personas bien entrenadas y motivadas

Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio mas valioso de la federación (las personas).

4. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo

Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo

Se refiere a los aspectos que se experimentan en este, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, etc.

6. Administrar e impulsar el cambio

En decenios reciente hubo un periodo turbulento de cambios, estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, mas flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. La ARH esta comprometida con los cambios.

7. Mantener políticas éticas y comportamiento socceialmente responsable

Toda sctividad de ARH debe ser abierta, trasnparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos deben ser garantizados.

8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo

Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos la ARH debe cuidar también el contexto donde trabaja.

2.2.14.2 Importancia de la Administración del Talento Humano

Para (Alles 2009) todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

La importancia radica en el prestigio, la personalidad, la formación, de las empresas u organizaciones, y todo esto se logra gracias a la administración y gestión del talento humano; en donde los beneficios o rendimientos obtenidos en la empresa serán los resultados producto del buen servicio por parte del gerente o administrador, sin dejar a un lado la participación talentosa , inteligente y asu vez la mas importante como son los trabajadores de la federación.

Con esta información obtenida, permite aplicar an la administración del talento humano de FOPETRANS ya que esta federación será benefiada de la aplicación permitiendo cumplir los objetivos y metas de la misma.

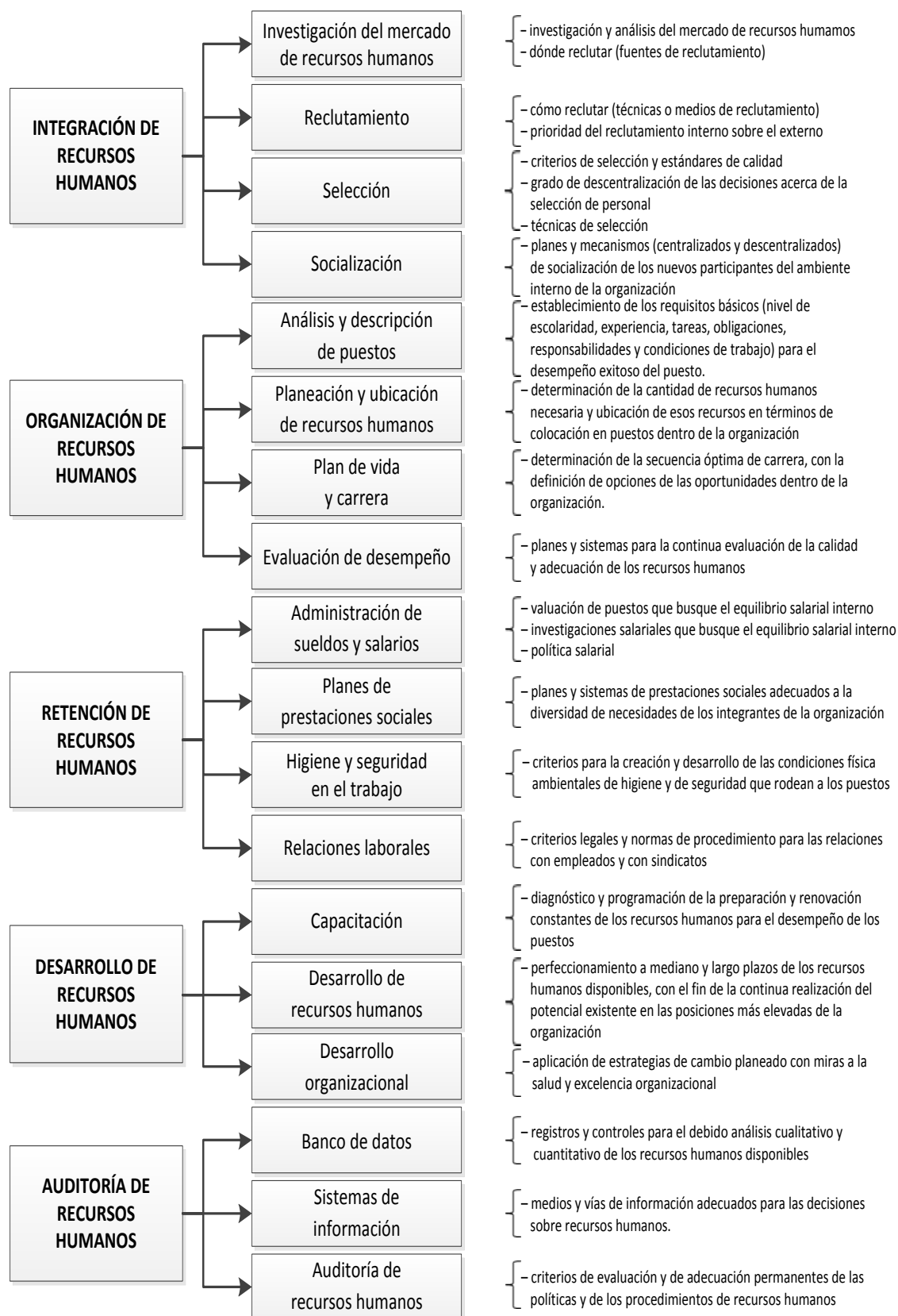


Gráfico 3: Componentes de un sistema de gestión de talento humano

Fuente: (Chiavenato, I. 2012). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Sistema de Gestión del Talento Humano

(Chiavenato, 2012) “La administración de talento humano es un área nueva en relación al estudio de la misma, la cual se aplica a cualquier tipo de organización, se debe considerar que es interdisciplinaria por lo que abarca ciencias y áreas como psicología industrial, sociología organizacional, derecho laboral, medicina en el trabajo, sistemas e informática entre otras.”

Planeación Estratégica del Talento Humano

(Gómez, Balkin, & Cardy, 2008) “Para alcanzar el éxito las empresas deben alinear estrechamente sus estrategias y programas o tácticas de Recursos Humanos con las oportunidades del entorno, las estrategias de negocio, las características exclusivas y las competencias distintivas de la organización.”

Capital Humano

(Chiavenato, 2012) “El capital humano se refiere a las personas en su conglomerado dentro de la organización, su valor está relacionado directamente al talento y competencia dirigidos a crear valor en la empresa, lo que resultará en competitividad, por lo que se ha considerado los siguientes aspectos.”

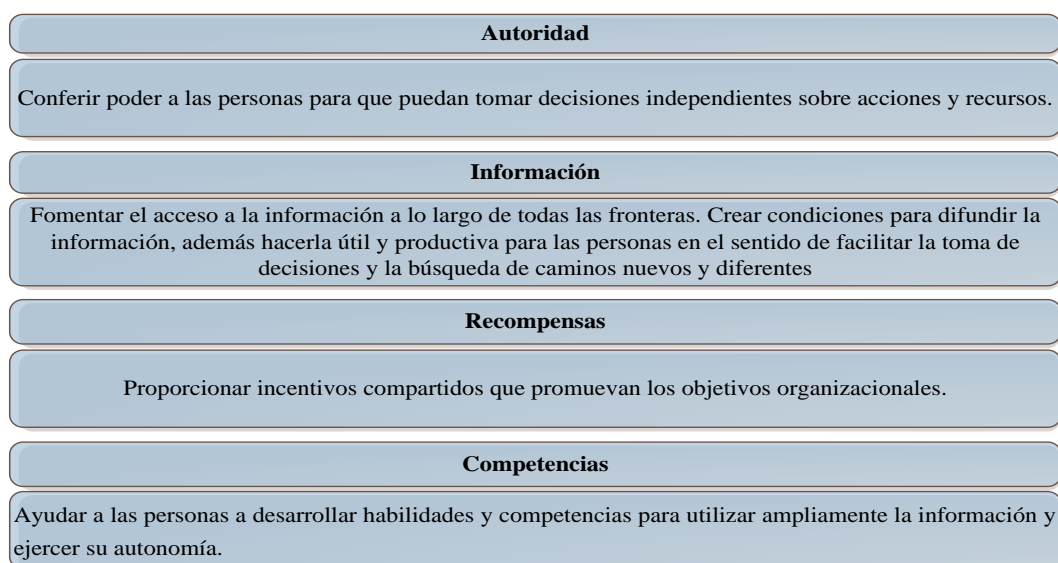


Gráfico 4: Criterios para maximizar el capital humano

Fuente: (Chiavenato, I. 2012). Construcción de talentos: coaching & mentoring. Río de Janeiro: Elsevier.

2.2.15 Desempeño laboral

(Chiavenato, 2009) “La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.”

Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma mas sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

Por supuesto , la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

Es necesario tambien destacar la relacion de complemento y retroalimentación que posee la evaluación del desempeño con el analisis y diseño de puestos y su profesigrama o perfil de cargo por competencias logrado. Ambas actividades clave de GRH interactuan con especial dinamismo.

Si tal consideracion no se tiene muy presente, los perfiles de cargo paasan a constituir trabajos legales u documentos muertos afectando su relacion con otros procesos de GRH como la selección de personal, la formación, la compensación laboral, la auditoria, entre otras.

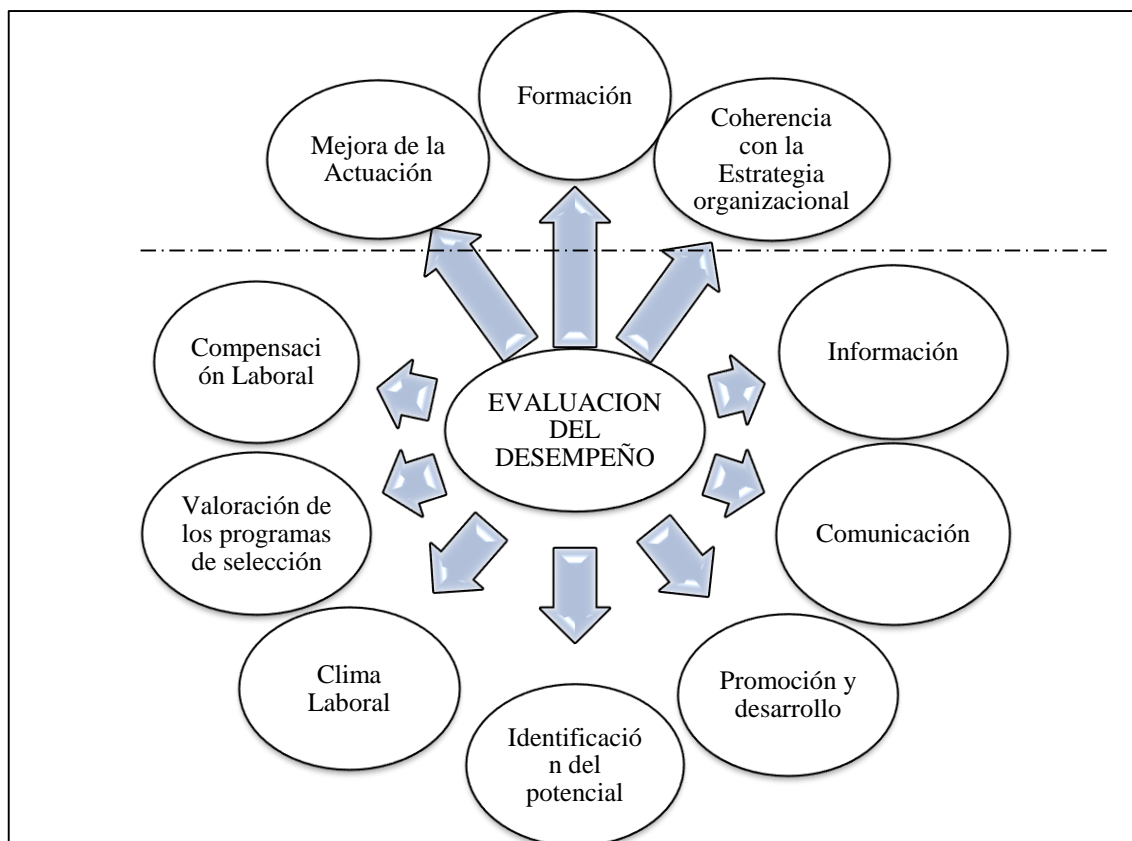


Gráfico 5: Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Fuente: (Cuesta, 2010): Gestión del Talento Humano y el Conocimiento

No obstante indicar que la mejora de la actuación es el objetivo principal de la evaluación del desempeño, evidenciándose en el aumento de la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral del empleado.

La evaluación del desempeño se constituye hoy en la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, para señalar con criterio de la práctica que competencias laborales se manifestaron, en qué proporción o porcentaje, y cuáles no.

El plan de formación deberá considerar esas brechas. Y por otra parte, la evaluación del desempeño tendrá que garantizar la coherencia con la estrategia organizacional definida; deberá posibilitar la determinación de cuál es el tributo de ese desempeño individual al desempeño organizacional fijado por la estrategia organizacional.

2.2.15.1 Criterios para la evaluación del desempeño

Los criterios para la evaluación de desempeño se los puede dividir en tres principales como son las habilidades, los comportamientos y las metas y resultados, cada uno con sus componentes.

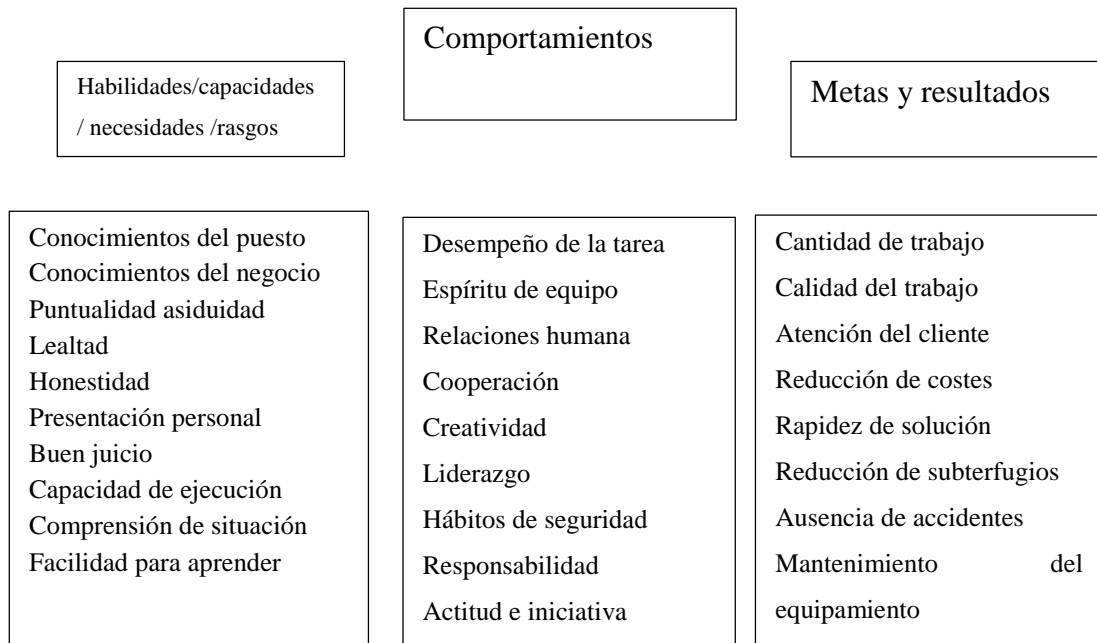


Gráfico 6: Criterios para la evaluación del desempeño

Fuente: (Chiavenato, I. 2009). Gestión del talento humano. México: McGraw-hill/interamericana editores

Las evaluaciones de personal son diferentes en cada organización, pues depende de los objetivos de cada una de estas y difieren desde el nombre como valoración de personal, evaluación de méritos, informes de avance, evaluaciones de gestión de talento humano, estimación de eficiencia de personal, entre otras.

Por lo que se lo debe considerar como un proceso dinámico e incluyente, pues considera a la administración y colaboradores, su relación y a las diferentes competencias y aptitudes de cada una de estos.

Es necesario considerar que una evaluación de desempeño no solo debe suponer el desempeño al momento, sino la consecución de los objetivos, además de realizar una evaluación objetiva pues empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

2.2.15.2 Operativización de la evaluación

Para el desarrollo de la evaluación de desempeño es necesario seguir procesos planificados, estableciendo y cuantificando recursos tanto humanos como técnicos y económicos, y esto depende de la organización y del tipo de esquema que se vaya a seguir, siempre considerando objetivos y metas específicas.

Entre las principales formas de evaluación se puede definir principalmente por quien es el encargado de la evaluación:

Autoevaluación del desempeño.- La autoevaluación es considerada la manera más adecuada de evaluación, pues le permite identificar a la persona sus fortalezas y debilidades, basados en algunos lineamientos de referencia expuestos por un coordinador, con el fin de mitigar la subjetividad del proceso.

Evaluación del desempeño mediante gerencia.- En la mayoría de organizaciones es el administrador el encargado del desempeño de las personas, por consiguiente de su evaluación y comunicación de resultados, cuando es el caso es necesario que el administrador esté capacitado en temas de evaluación o que reciba el asesoramiento del departamento de talento humano, con el fin de establecer criterios adecuados para la realización de la evaluación, además de disminuir la carga de procesos y desarrollar así un plan sistemático.

Evaluación del desempeño: Individuo – Gerente.- Si el propio colaborador esta interesado en la realización de la evaluación, considerando que el gerente es el responsable de este, entonces es una forma eficiente de realizarlos, pues el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar y obtiene resultados, mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados.

Evaluación del desempeño: Equipo de trabajo.- Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.

Evaluación de 360°.- Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable.

También la evaluación de 360° consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos ángulos. Registrar el juicio de subordinados, de jefes, de iguales u homologos (clientes internos) y de clientes externos caracteriza.

En este proceso entran en juego posibles celos, simpatías y antipatías y así como la propia falibilidad humana. Además de los errores puntuales y coyunturales, la literatura científica sobre este asunto registra la existencia de tendencias generales o patrones sistemáticos de distorsión en la realización de las evaluaciones. Estas tendencias erradas pueden presentarse en todos los individuos, sin que necesariamente supongan actos voluntarios. Es importante conocerlas para evitarlas o corregirlas.

A continuación se detalla las tendencias erradas más habituales:

- a. **Efecto de Halo:** Hace referencia la tendencia humana a establecer valoraciones globales sobre una persona con base en un solo rasgo o característica. Así por

ejemplo, si una persona nos cae bien por su marcada sociabilidad podemos tender a sobrevalorar su actuación positiva en general.

- b. Tendencia Central:** Se refiere a la la tenecia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y rara vez extremas por ejemplo, si la escala del indicador liderazgo fuera de uno a diez, se tendería a puntuar un cinco.
- c. Polaridad:** En este caso se trata de la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas. Por ejemplo, si la puntuacion de la escala del indicador fuera de uno a diez, se marcaría el uno o el dos, o por el contrario el nueve o el diez.
- d. Proyección:** Tendencia a proyectar aspectos positivos de uno mismo en la persona evaluada con la que uno se identifica o a proyectar aspectos negativos de uno en la persona con la cual no se identifica o se rechaza. Se relaciona con el mecanismo de defensa psicológica de la proyección, cuya acción es inconciente.
- e. Efecto Recencia:** Consiste en la tendencia recordar mejora aquello que a caba de ocurrir, olvidando o quedando relegado lo anterior. Este efecto hara que se evalue positiva o negativamente a una persona por su conducta mas reciente y no por su actuación a lo largo de todo el período.
- f. Efecto Primacia:** Efecto contrario a lo anterior, en el sentido que hace referencia a que se recuerde mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Esta relacionado con la fuerte latencia de las primeras impresiones, positivas o negativas. Seguna ambas tendencias la evaluacion estara sesgada por las ultimas actuaciones o por las primeras, se han positivas o negativas.

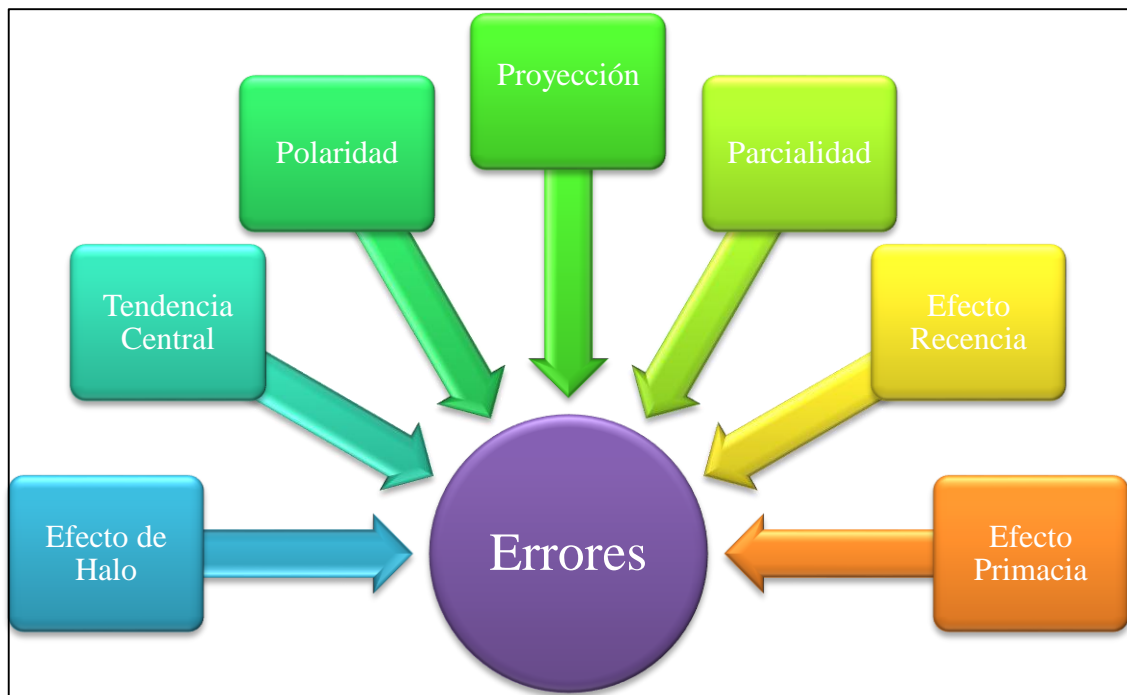


Gráfico 7: Tendencias erradas habituales

Fuente: (Cuesta Armando 2010): Gestión del Talento Humano y el Conocimiento

Evaluación hacia arriba.- Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces.

La comisión de evaluación del desempeño.- Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su

función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema.

El órgano de recursos humanos.- Se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático. Con ella, el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización. La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán

Escala gráfica de evaluación del desempeño.- Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen.

Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores.

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Gráfico 8: Escala gráfica de evaluación del desempeño

Fuente: (Chiavenato, I. 2009). Gestión del talento humano. México: Mcgraw-hill/interamericana editores

2.2.16 Modelos para la Administración de los Recursos Capital humano

Werther y Davis (2008) “Cuando diversas actividades o entidad están relacionadas entre si fomrna un sistema. Todo sistema consta de dos o mas partes, que interactúan entre si, pero que posee cada uno de límites claros y precisos. Una organización es también uns sistema compuesto de divisiones áreas, departamentos, etc.”

Todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí. Por ejemplo los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. A su vez, el subsistema de selección influye en la evaluación y desarrollo de los empleados.

2.2.17 Modelo de Gestión de los Recursos Humanos sobre GRH

Según (Chiavenato) “Este modelo las actividades claves de GRH habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la ergonomía y la ingeniería industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo y logísticos que serán decisivos en la efectividad de esta.”

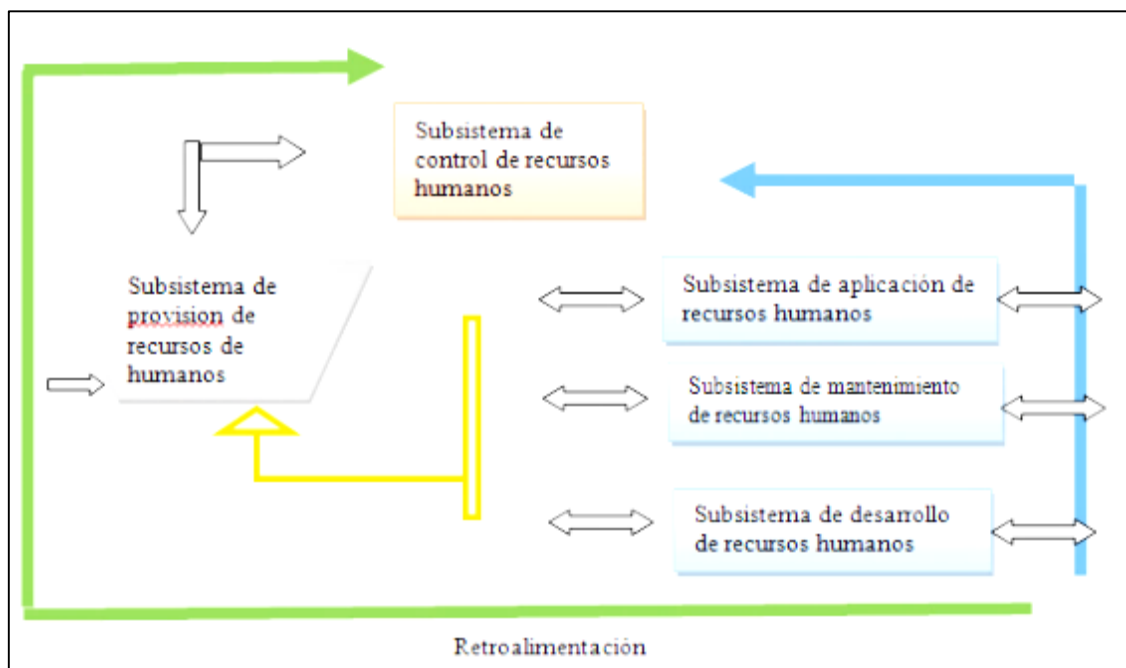


Gráfico 9: Modelo de Administración RH

Fuente: Idialverto Chiavenato

2.2.18 Modelo de Gestión del Talento Humano

Facilitamos el proceso de contrucción, validación y afinamiento del modelo de gestión de capital humano, que comprende el alineamiento de estrategias empresariales con la revisión de políticas, estructuras, procesos, indicadores, procedimiento, y sistemas de información que soportan los servicios de capital humano.

El objetivo de esta intervención es proponer un modelo de gestión consistente para generar valor y capacidad de respuesta a las cambiantes exigencias de la organización, el mercado y el entorno.

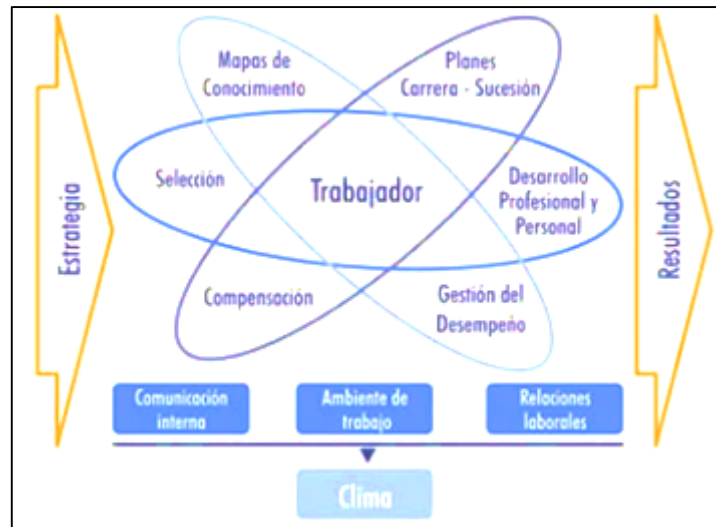


Gráfico 10: Modelo Integral de Gestión Humano

Fuente: Idialverto Chiavenato

2.3 IDEA A DEFENDER

Como incide el Diseño de un sistema de Gestión del Talento Humano, para mejorar el desempeño laboral de la federación de operadoras de transporte del cantón Shushufindi, provincia de Sucumbios para el período 2016-2020.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para este tipo de investigación se aplicará la modalidad cualitativa y cuantitativa, ya que es una combinación tanto de datos numéricos y características de la población objeto de investigación. Con el aspecto cualitativo se identificarán, a través de la investigación, cual es la realidad en el desempeño de los colaboradores de la Federación de Operadores de Transporte Pesado de Shushufindi.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicara la investigación descriptiva ya que con la misma se puede obtener información acerca de cómo se originó el problema planteados, además se va a utilizar la investigación de campo por que se establecerá un contacto directo, efectuando de forma directa en el lugar de origen es decir en FOPETRANS.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población o universo a la cual se pretende estudiar y conocer sus inquietudes, está representado por el personal que labora en la Federación de Operadoras de Transporte Pesado del Cantón Shushufindi, la cual está representada por trece colaboradores, por socios y por clientes externos.

La población de la investigación es pequeña por lo cual no se utilizará la ecuación de la muestra.

Tabla 1: Población

No.	Cargo
1	Presidenta
1	Vicepresidenta
1	Secretaria
1	Asistente de Secretaria
1	Tesorero
2	Logística
3	Vocales Principales
3	Vocales Suplentes
13	TOTAL

Fuente: Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi

También se realizará al número de socios que es de 23.

A los clientes externos las cuales son personas jurídicas y que son 50.

Además se realizará una entrevista dirigida a la Lcda. Janeth Rivadeneira Presidenta de la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de Investigación

En la presente investigación se utilizará el método deductivo e inductivo se detallara un poco acerca de estos dos métodos a utilizarse.

3.4.2 Método Deductivo

Se lo utilizará en la fase preliminar, pues se obtiene y recolecta toda la información general de la evaluación del talento humano con el fin de determinar hallazgos particulares.

3.4.3 Método Inductivo

Se lo aplicará en el diseño de los componentes del sistema de gestión de talento humano, con el fin de integrarlo en un análisis integral.

3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1 Entrevista

Es una técnica de investigación para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas, es una técnica antigua pues se la ha utilizado desde hace mucho en psicología y desde su notable desarrollo, en sociología y en educación.

La entrevista no es casual si no es un diálogo interesado con un acuerdo previo, intereses y expectativas para ambas partes.

3.5.2 Encuesta

De acuerdo a (Herrera, 2008) “la encuesta es una técnica de recolección de información cuyo instrumento es el cuestionario estructurado en la que los informantes responden por escrito.” El cuestionario sirve de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad estudiada de manera sistemática, la información se obtiene de la población sobre las variables motivo de estudio. Las encuestas van dirigidas a los socios, los colaboradores y a quienes adquieren el servicio de la federación de operadoras de transporte del cantón Shushufindi de la provincia de Sucumbíos.

3.5.3 Instrumentos

Los instrumentos a utilizarse son los siguientes

Un cuaderno de notas para la entrevista

Un cuestionario físico y una cámara digital para la realización de las encuestas.

3.6 ANALISIS DE RESULTADOS

3.6.1 Encuesta para los colaboradores

Esta encuesta tiene como finalidad conocer el ambiente en el que los colaboradores se desenvuelven, para así poder mejorar el mismo, por lo que se solicita de la manera más comedida contesten con toda sinceridad.

1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta Federación?

Tabla 2: Sentido trabajando en la Federación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	23
Satisfactorio	6	46
Regular	4	31
Malo	0	0
Total	13	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

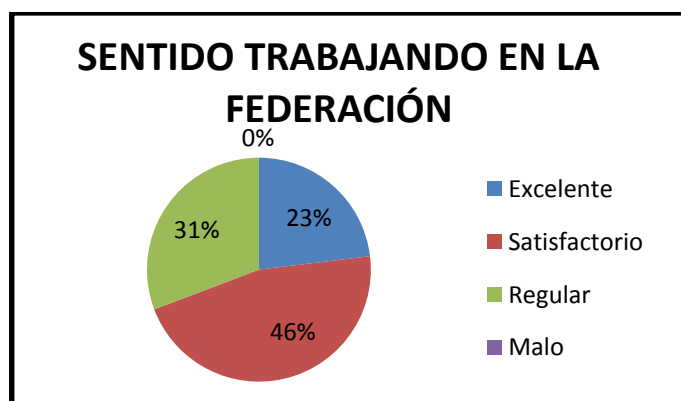


Gráfico 11: Sentido trabajando en la Federación

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: El mayor porcentaje de los colaboradores manifestaron que se sienten satisfactoriamente trabajando en la federación, en un porcentaje menor manifiesta que se siente regular trabajando en la federación y en un porcentaje mucho menor manifiesta que se siente excelente trabajando en la federación.

Interpretación: El 46% equivale a satisfactorio, el 31 % a regular y el 23% a excelente.

2. ¿El trabajo en su área está bien organizado?

Tabla 3: Trabajo Organizado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	46,2
No	7	53,8
Total	13	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

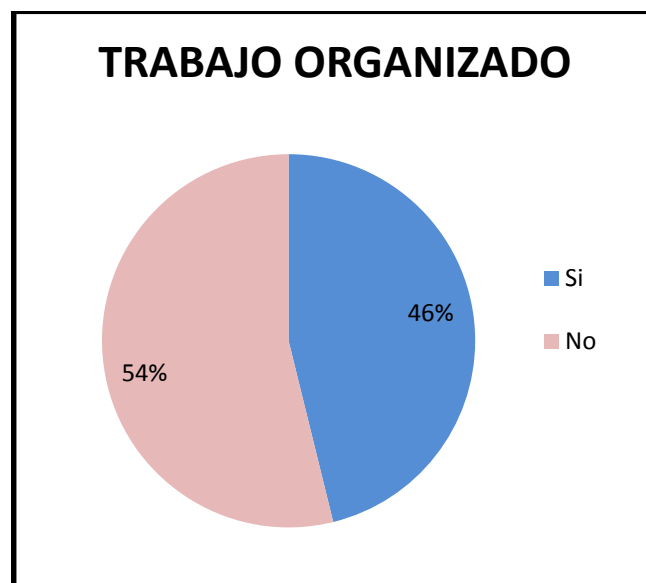


Gráfico 12: Trabajo Organizado

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: En su mayor porcentaje los colaboradores mencionan que el trabajo no es organizado y en un porcentaje menor menciona que el trabajo si es organizado, esta discrepancia se da ya que no hay comunicación e interés por parte de los colaboradores mismo.

Interpretación: El 54 % equivale a si y el 46% a no.

3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Tabla 4: Funciones y responsabilidades bien definidas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	69,2
No	4	30,8
Total	13	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

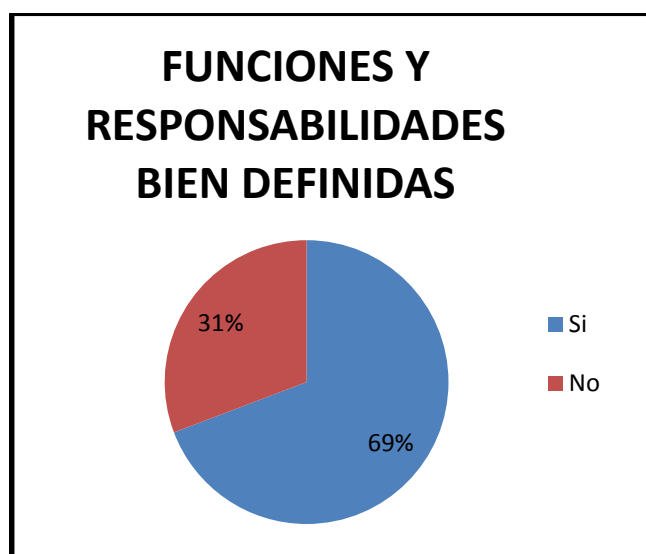


Gráfico 13: Funciones y responsabilidades bien definidas

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: Los colaboradores mencionan que sus funciones y responsabilidades están bien definidas en un porcentaje mayor a la mitad de los mismos en cambio un porcentaje menor menciona que sus funciones no están bien definidas.

Interpretación: En la pregunta realizada los colaboradores manifiestan un 69% equivalente a si y un 31% equivalente a no.

4. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?

Tabla 5: Desarrollo al máximo de sus actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	76,9
No	3	23,1
Total	13	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

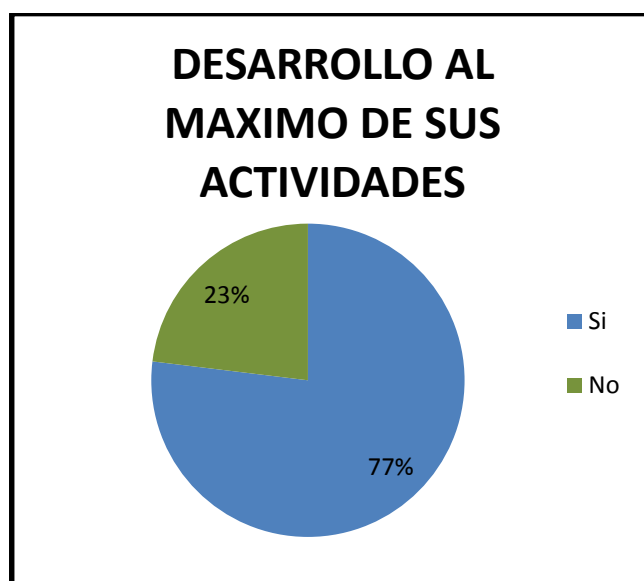


Gráfico 14: Desarrollo al máximo de sus actividades

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: La respuesta que los colaboradores dieron a esta pregunta es en su mayor porcentaje los colaboradores desarrollan al máximo sus habilidades dentro de su puesto de trabajo, pero en un porcentaje mínimo manifestó que no debido a que el puesto de trabajo no presta las condiciones necesarias para su desarrollo de habilidades.

Interpretación: El 77% de colaboradores manifestó que desarrollan bien sus habilidades en su puesto de trabajo mientras que el 23 % restante manifestó que no.

5. ¿La autoridad de la Federación fomenta el trabajo en equipo en los colaboradores?

Tabla 6: Trabajo en equipo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	69,2
No	4	30,8
Total	13	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

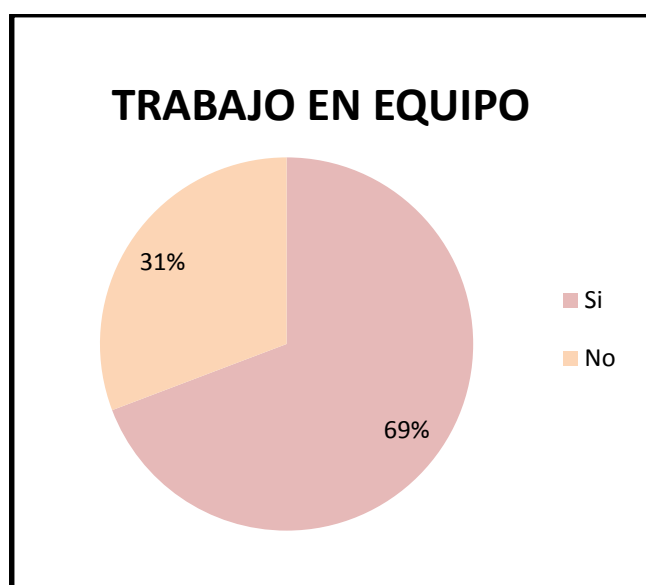


Gráfico 15: Trabajo en equipo

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: En su mayor porcentaje los colaboradores manifiestan que la máxima autoridad si fomenta el trabajo en equipo en los colaboradores, pero en un porcentaje menor manifiesta que la autoridad no fomenta el trabajo en equipo.

Interpretación: La respuesta a esta pregunta fue el 69% equivalente a si y el 31% equivalente a no.

6. ¿La comunicación interna de FOPETRANS funciona correctamente?

Tabla 7: Comunicación interna en FOPETRANS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	61,5
No	5	38,5
Total	13	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

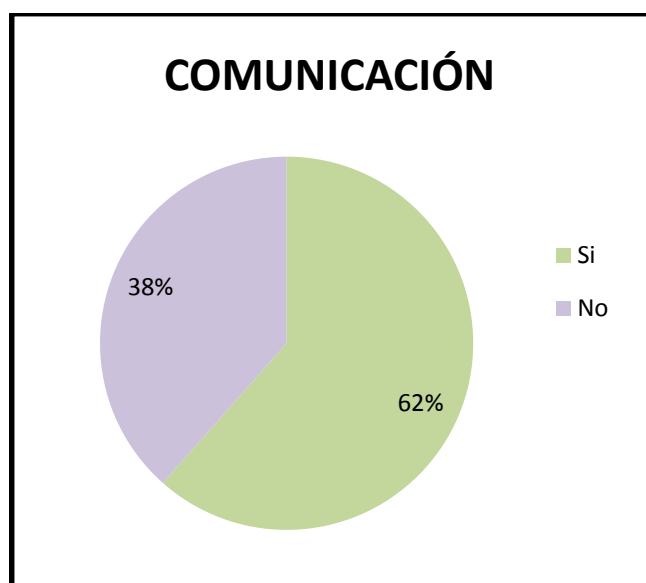


Gráfico 16: Comunicación interna en FOPETRANS

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: Los colaboradores manifiestan que la comunicación que hay dentro de FOPETRANS en un porcentaje mayor a la mitad es decir que es buena la comunicación pero un porcentaje menor a la mitad dice que la comunicación no es buena debido a que la mayoría de sus colaboradores ve por sus intereses y o por los de la federación.

Interpretación: Los colaboradores en esta pregunta manifiestan en un 62% equivalente a si y el 38% restante a no.

7. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñarse eficientemente en su trabajo?

Tabla 8: Capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	30,8
No	3	23,1
A veces	6	46,2
Total	13	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

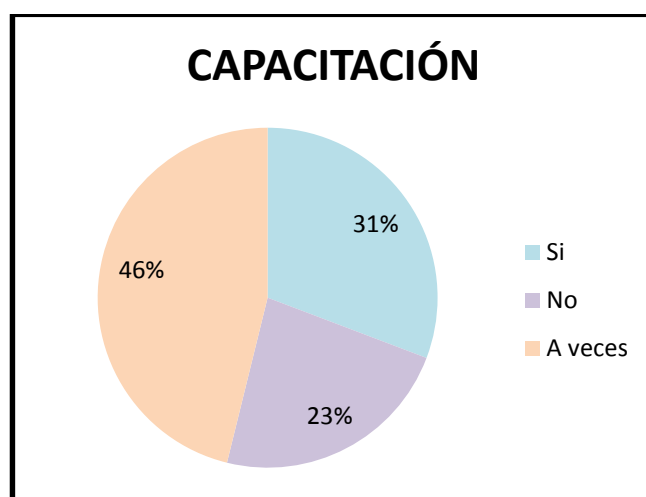


Gráfico 17: Capacitación

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: En la federación los colaboradores mencionan que rara vez se realiza capacitaciones sobre temas que serían relevantes para tener una buen desempeño de los colaboradores en la federación, otro porcentaje menciona que si realizan capacitaciones pero recomiendan que sean seguidas y con temas que en verdad beneficien a sus colaboradores y en si a la federación y el porcentaje restante manifiesta que no reciben capacitación.

Interpretación: Los colaboradores manifiestan en un 46%, en un 31% y en un 23% que a veces, que si y que no respectivamente reciben capacitaciones en la federación.

8. ¿El clima laboral en FOPETRANS es bueno?

Tabla 9: Clima Laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	53,8
No	6	46,2
Total	13	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

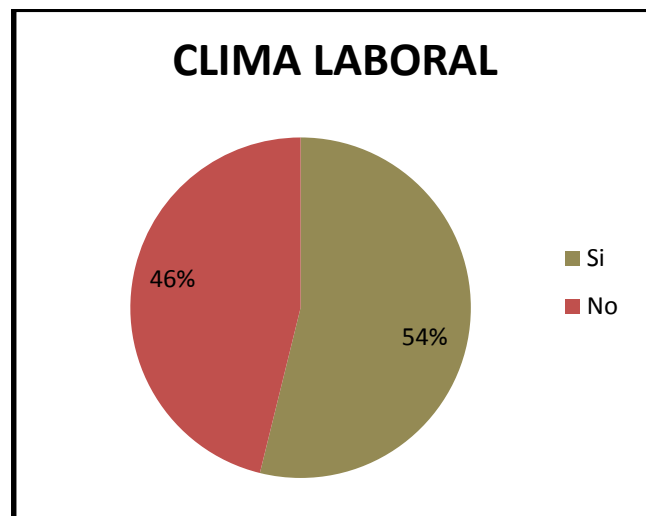


Gráfico 18: Clima Laboral

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: Los colaboradores de la Federación manifestaron que el clima laboral de la misma es bueno un porcentaje poquito mayor a la mitad pero el otro porcentaje manifestó que no es bueno, llegando a una conclusión por parte de todos los colaboradores que si debería mejorar el clima laboral.

Interpretación: Según los colaboradores el clima laborar dentro de la Federación es bueno y no es bueno en un 46% y 54% respectivamente.

9. ¿Al personal que labora en FOPETRANS se evalúa para conocer su nivel de desempeño?

Tabla 10: Evaluación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	38,5
No	8	61,5
Total	13	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

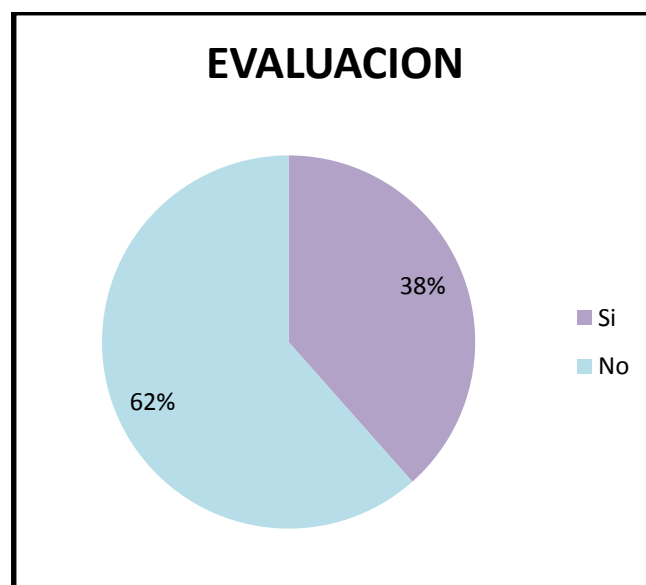


Gráfico 19: Evaluación

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: Los colaboradores manifiestan que no son evaluados para observar su rendimiento dentro de la federación y un porcentaje mínimo dice que si son evaluados no periódicamente pero si se les evalúa por lo que se recomienda en conjunto con los colaboradores que las evaluaciones se realicen semestralmente o anualmente.

Interpretación: El porcentaje mayor representado por un 62% manifiesta que no es evaluado, mientras que el 38% menciona que si es evaluado.

10. ¿Considera usted necesario una evaluación al personal para conocer su rendimiento dentro de sus actividades en FOPETRANS?

Tabla 11: Necesaria la Evaluación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	69,2
No	4	30,8
Total	13	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

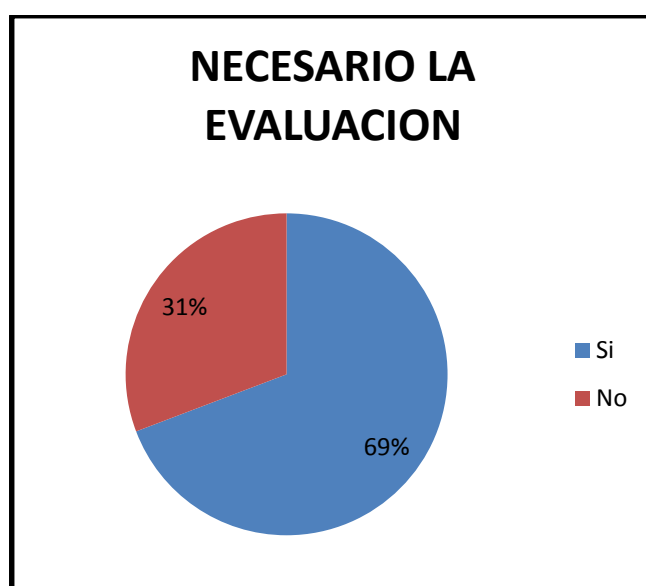


Gráfico 20: Necesaria la Evaluación

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: Los colaboradores en porcentaje mayoritario representado por el 69% manifiestan que la evaluación sería necesaria ya que permite observar el rendimiento que cada colaborador de la federación tiene, mientras que el 31% menciona que la evaluación no sería necesaria en la federación.

Interpretación: El porcentaje mayor representado por un 69% manifiesta que si desearía que realice evaluaciones, mientras que el 31% menciona que no.

3.6.2 Encuesta para los socios

La presente encuesta tiene como finalidad conocer el nivel de desempeño que tiene los colaboradores, por tal razón se solicita de la manera más comedida conteste con toda la sinceridad posible, ya que la misma permitirá mejorar el desempeño de los colaboradores.

1. Cuenta con la colaboración de los colaboradores de la Federación

Tabla 12: Colaboración de los Colaboradores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca		
Casi Nunca		
A veces	18	78
Casi Siempre	5	22
Siempre		
Total	23	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

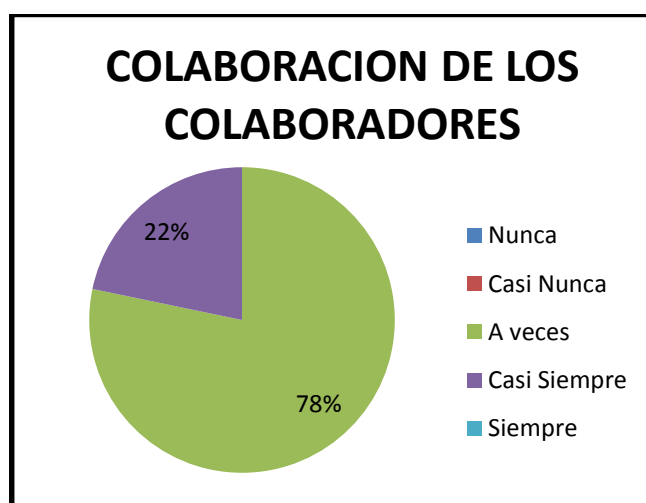


Gráfico 21: Colaboración de los Colaboradores

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: La colaboración es indispensable en la Federación pero de acuerdo a la encuesta realizada se encontró que los colaboradores muy pocas veces colaboran con los socios y entre ellos mismo no se ve una colaboración adecuada para cumplir con los objetivos de la Federación.

Interpretación: En un porcentaje mayoritario los socios indican que los colaboradores no colaboran con todo el personal que forma parte de la federación y un porcentaje menor menciona que si colaboran.

2. Los colaboradores de la Federación proporcionan información clara y precisa

Tabla 13: Información clara y precisa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca		
Casi Nunca		
A veces	22	96
Casi Siempre	1	4
Siempre		
Total	23	100

Fuente: OPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta



Gráfico 22: Información clara y precisa

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: La información que se brinde siempre debe ser clara y precisa pero en la Federación la información que brindan los colaboradores es a veces por lo que no se puede brindar un servicio acorde a lo solicitado.

Interpretación: El 96% representa que a veces los colaboradores brindan información clara y precisa, mientras que el 4% menciona que casi siempre dan información clara y precisa.

3. Se le brinda información sobre el servicio que ofrece la Federación

Tabla 14: Información sobre el Servicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca		
Casi Nunca		
A veces	13	57
Casi Siempre	10	43
Siempre		
Total	23	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

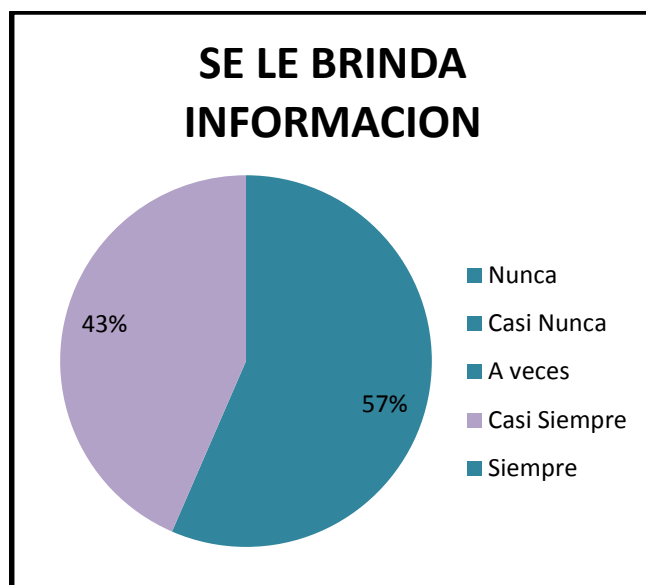


Gráfico 23: Información sobre el Servicio

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: Si no existe información no se puede brindar un servicio de calidad por lo que los socios quienes son las personas que velan por que la Federación sea una institución líder en el servicio que se presta manifiestan que no se les brinda información necesaria para cumplir con los objetivos de la Federación.

Interpretación: En un porcentaje menor (43%) manifiesta que casi siempre dan información necesaria, mientras que el porcentaje restante (57%) manifiesta que la Información no es brindada en su totalidad.

4. La comunicación interna en FOPETRANS es una actividad permanente y planificada

Tabla 15: Comunicación Interna

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca		
Casi Nunca		
A veces	16	70
Casi Siempre	5	22
Siempre	2	9
Total	23	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

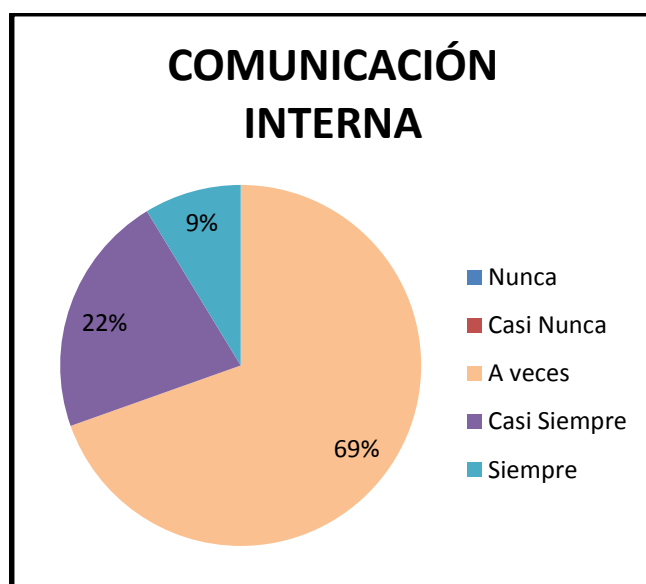


Gráfico 24: Comunicación Interna

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: La comunicación interna es indispensable en la Federación por lo que se realizó la pregunta acerca de la comunicación interna obteniendo como resultado en un mayor porcentaje que a veces la comunicación es permanente y planificada.

Interpretación: El 69%, el 22% y el 9% mencionan que la comunicación es permanente y planificada a veces, casi siempre y siempre respectivamente.

5. FOPETRANS cumple con las debidas Normas de Seguridad y Salud para sus colaboradores y socios

Tabla 16: Cumple con Normas de Seguridad y Salud

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca		
Casi Nunca		
A veces	2	9
Casi Siempre	21	91
Siempre		
Total	23	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

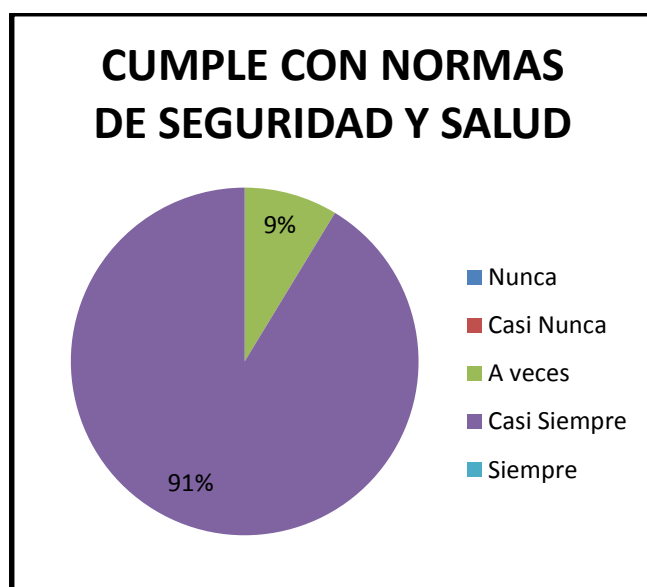


Gráfico 25: Cumple con Normas de Seguridad y Salud

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: Las normas de Seguridad y salud para los colaboradores y socios es indispensable por lo que al encuestarlos se obtuvo que en un porcentaje mayoritario casi siempre cumple con las normas de seguridad y salud.

Interpretación: El 91% equivale a que casi siempre cumplen con las debidas normas de seguridad y salud y el porcentaje restante 9% equivale que a veces.

6. Cree usted necesario que tanto colaboradores como socios de FOPETRANS sean capacitados para brindar un servicio de calidad

Tabla 17: Capacitación a colaboradores y socios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca		
Casi Nunca		
A veces		
Casi Siempre	5	22
Siempre	18	78
Total	23	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

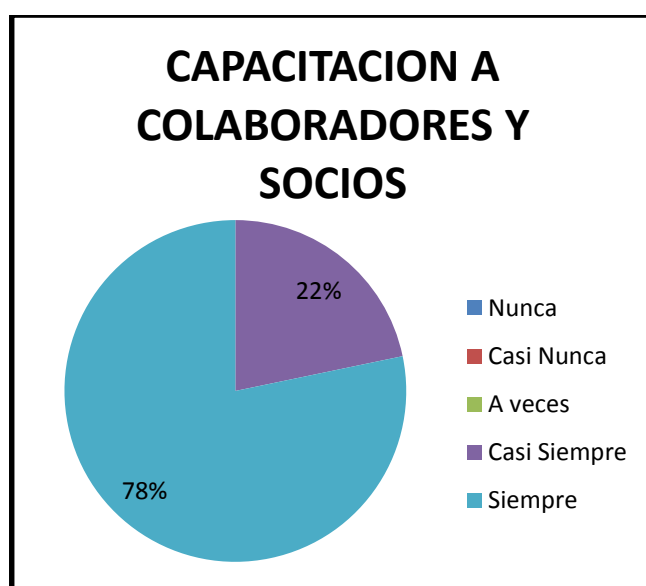


Gráfico 26: Capacitación a colaboradores y socios

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: Las capacitaciones son indispensables para que puedan los colaboradores y socios realizar un trabajo eficiente por tal razón al encuestarlos mencionaron en un 78% siempre se debería realizar capacitaciones al personal.

Interpretación: El 78% equivale a que siempre se realice capacitaciones, mientras que el 22% equivale a que casi siempre.

7. Ha proporcionado información con familiares y amigos sobre las ventajas y beneficios que los clientes poseen al contratar el servicio brindado por FOPETRANS

Tabla 18: Compartido información de beneficios del servicio de FOPETRANS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca		
Casi Nunca		
A veces	18	78
Casi Siempre	5	22
Siempre		
Total	23	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

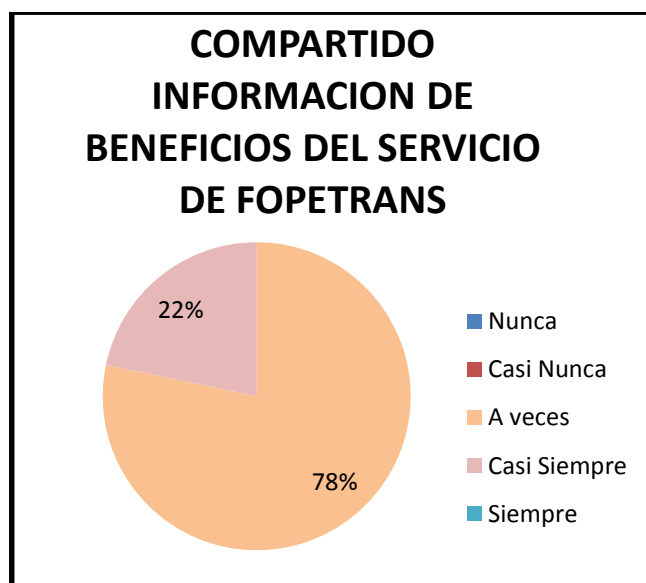


Gráfico 27: Compartido información de beneficios del servicio de FOPETRANS

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: La información que se proporcione a la sociedad es indispensable por lo que se realiza la pregunta si se ha informado a los clientes sobre los beneficios que la Federación brinda obteniendo un resultado mayoritario que a veces informan a los clientes acerca de los beneficios.

Interpretación: El 78%, el 22% equivale a veces y casi siempre respectivamente.

8. Los colaboradores son evaluados periódicamente para medir su desempeño

Tabla 19: Evaluación Periódica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca		
Casi Nunca	6	26
A veces	11	48
Casi Siempre	4	17
Siempre	2	9
Total	23	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

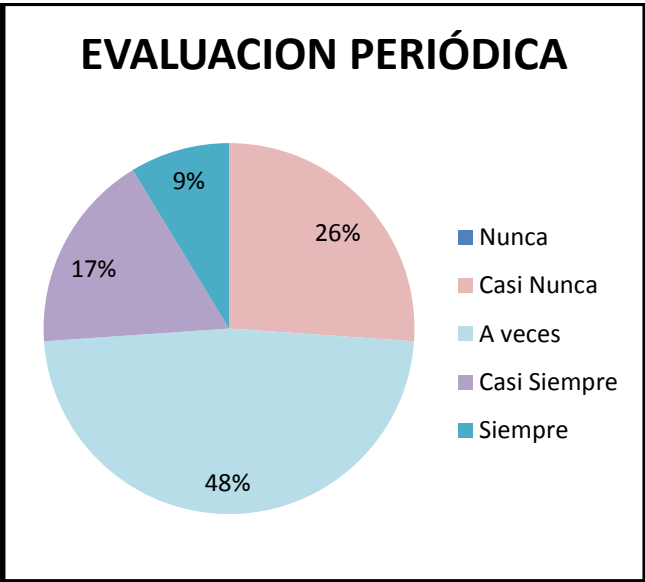


Gráfico 28: Evaluación Periódica

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: En un porcentaje mayoritario los socios manifiestan que las evaluaciones se las realiza periódicamente, mientras que un porcentaje menor menciona que siempre se realiza la evaluación periódica, llegando a la conclusión que los colaboradores deben ser evaluados periódicamente permitiendo conocer el desempeño de los colaboradores.

Interpretación: El 48% menciona que a veces son evaluados los colaboradores, el 26%, 17%, 9% mencionan que casi nunca, casi siempre y siempre son evaluados respectivamente.

9. Considera necesario la implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano que permita mejorar el desempeño de los colaboradores y por ende mejorar el servicio prestado

Tabla 20: Sistema de Gestión de Talento Humano

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca		
Casi Nunca		
A veces		
Casi Siempre	9	39
Siempre	14	61
Total	23	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

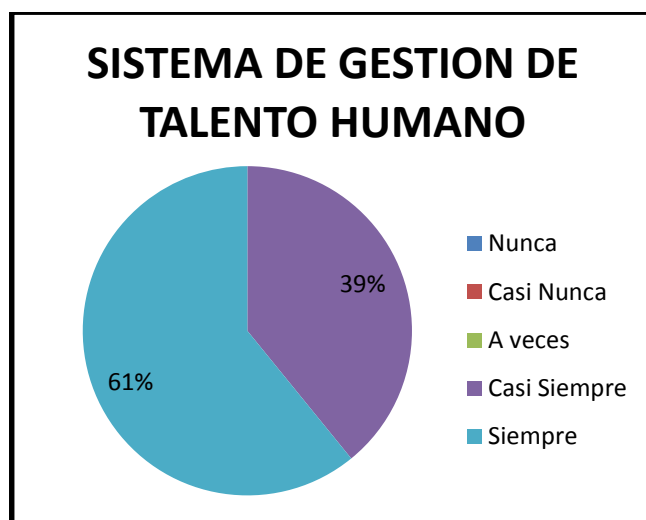


Gráfico 29: Sistema de Gestión de Talento Humano

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: Los socios están de acuerdo en su mayoría que siempre un Sistema de Gestión de Talento Humano, permitirá mejorar el desempeño de los colaboradores y manifiestan que no solo el desempeño de los colaboradores si no de ellos también, ya que es una herramienta principal para mejor en el servicio que se va prestando.

Interpretación: El 61% equivale a que siempre un sistema de gestión de talento ayuda a mejorar el desempeño de todo el personal que se encuentra laborando en la Federación y el 39 % que casi siempre obteniendo un resultado favorable en esta pregunta.

3.6.3 Encuesta para los clientes

Esta encuesta tiene como finalidad conocer el nivel de desempeño que tiene los colaboradores de FOPETRANS, y así poder mejorar el mismo.

1. El trato de los colaboradores hacia los clientes es considerado amable

Tabla 21: Trato hacia los clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	38
No	31	62
Total	50	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta



Gráfico 30: Trato hacia los clientes

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: El cliente en su mayoría menciona que el trato que recibe por parte de los colaboradores de la Federación no es amable y el porcentaje restante menciona que si es amable el trato recibido por los colaboradores de la Federación.

Interpretación: El 62% equivale a no y el 38% equivale a si reciben un trato amable por parte de los colaboradores.

2. Cuando usted acude a solicitar el servicio, encuentra la mejor solución

Tabla 22: Encuentra solución al solicitar el servicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	60
No	20	40
Total	50	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

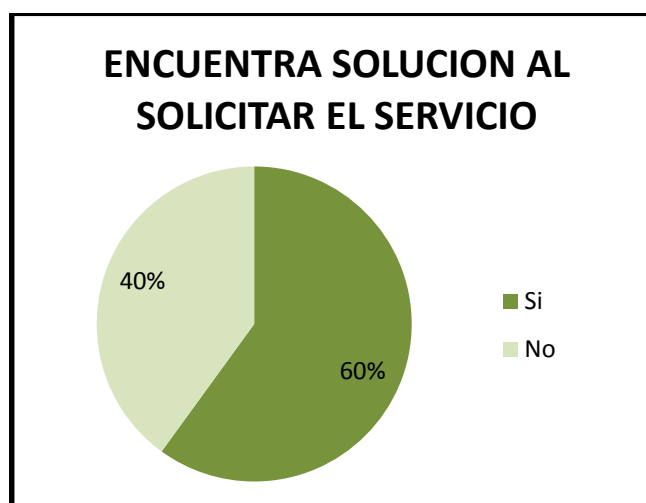


Gráfico 31: Encuentra solución al solicitar el servicio

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: La mayoría de los clientes mencionan que si encuentran solución al momento que ellos acuden a solicitar el servicio, mientras que un porcentaje menor mencionan que no.

Interpretación: El 60% y el 40% equivale a que si y que no encuentran solución al solicitarle el servicio respectivamente.

3. Usted como cliente conoce los beneficios que ofrece la Federación

Tabla 23: Beneficios que ofrece la Federación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	46
No	27	54
Total	50	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

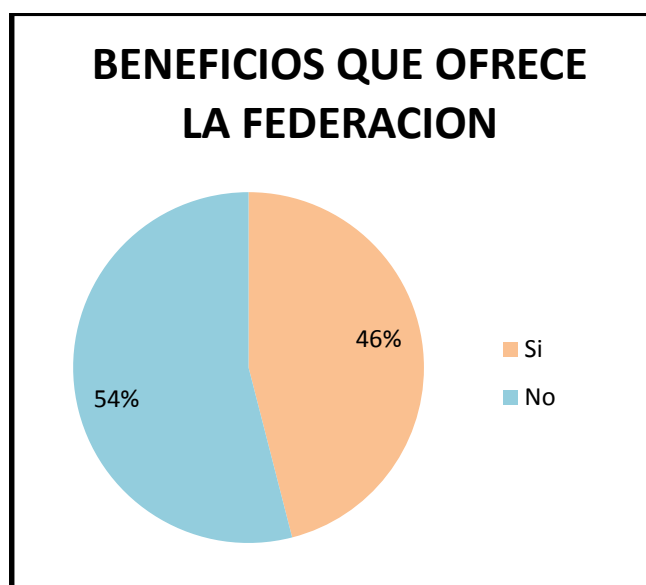


Gráfico 32: Beneficios que ofrece la Federación

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: Un poco más de la mayoría de los clientes mencionan que en realidad no conocen muy bien los beneficios que ofrece FOPETRANS y el porcentaje restante menciona que si conocen los beneficios.

Interpretación: El 54% equivale a que si conocen y el 46% mencionan que no conocen los beneficios que ofrece la Federación.

4. Con que frecuencia solicita usted el servicio

Tabla 24: Frecuencia con la que solicita el servicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al mes	10	20
Una vez a los tres meses	19	38
O más	21	42
Total	50	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

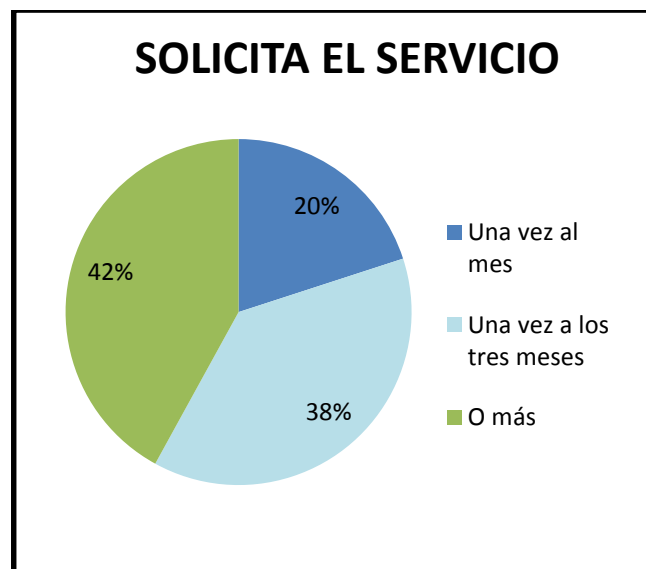


Gráfico 33: Frecuencia con la que solicita el servicio

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: El servicio que se presta a los clientes es requerido con frecuencia mediante la encuesta realizada, esto es debido a la necesidad de cada cliente.

Interpretación: El 42% mencionan que el servicio solicitan con frecuencia, el 38% mencionan que el una vez a los tres meses y el 20% una vez al mes.

5. El servicio prestado cumple satisfactoria con su expectativa

Tabla 25: Cumple Satisfactoriamente con su expectativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	78
No	11	22
Total	50	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

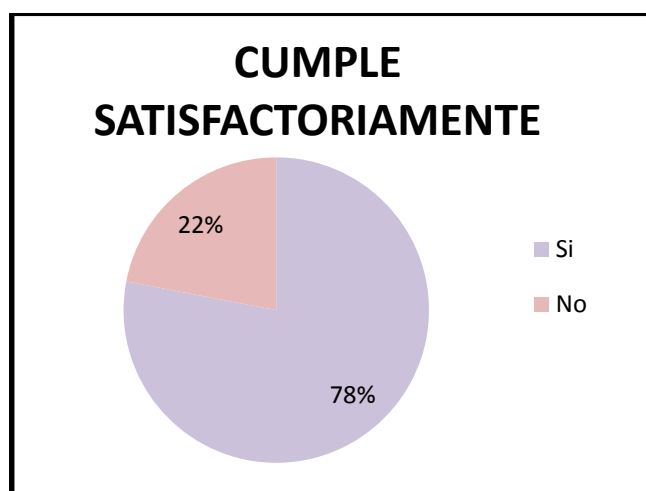


Gráfico 34: Cumple Satisfactoriamente con su expectativa

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: La mayoría de los clientes mencionan que el servicio que reciben de FOPETRANS si cumple satisfactoriamente con las expectativas de ellos mientras que en un menor porcentaje menciona que no cumple con sus expectativas.

Interpretación: El 78% y el 22% equivalen a que FOPETRANS cumple con las expectativas de los clientes y también que no cumple con sus expectativas respectivamente.

6. Ha tenido algún inconveniente al solicitar el servicio

Tabla 26: Inconveniente al solicitar el Servicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	10
No	45	90
Total	50	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

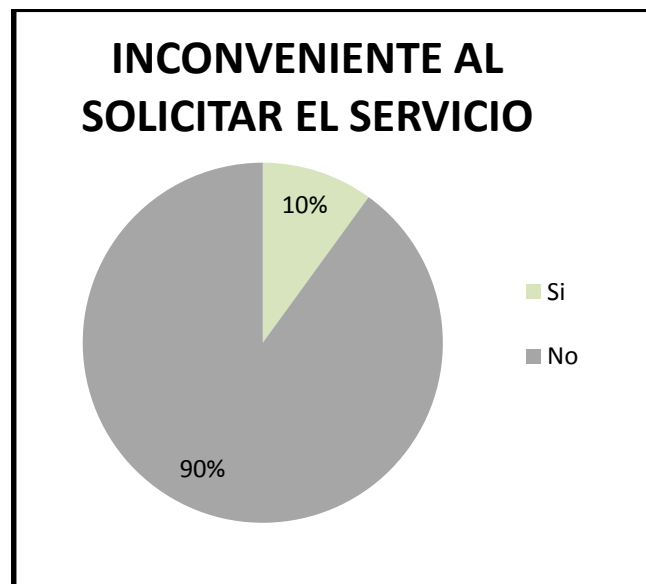


Gráfico 35: Inconveniente al solicitar el Servicio

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: Mediante la encuesta realizada se obtuvo un resultado favorable ya que los clientes manifestaron en un mayor porcentaje que no tienen ningún tipo de inconvenientes al solicitar el servicio y en un menor porcentaje menciono lo contrario.

Interpretación: El 90% menciona que no tienen inconvenientes al solicitar el servicio y el 10% menciona que si tiene inconvenientes.

7. De qué manera lo ha decepcionado el servicio recibido

Tabla 27: Decepción del Servicio Recibido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad		
Precio		
Atención del personal	24	48
Ninguno	10	20
Otros	16	32
Total	50	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

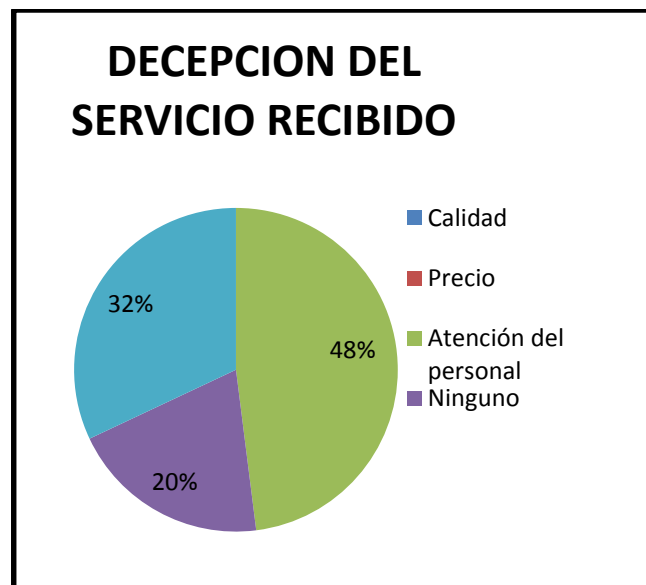


Gráfico 36: Decepción del Servicio Recibido

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: Los clientes mencionan que la opción que les decepciona del servicio recibido es la atención del personal ya que los mismos no tienen paciencia para atender a los clientes.

Interpretación: El 48% equivale a atención del personal, el 32% a otras y el 20% a ninguno.

8. Considera que el personal que lo atiende le proporciona un servicio fiable

Tabla 28: Servicio Fiable

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	74
No	13	26
Total	50	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

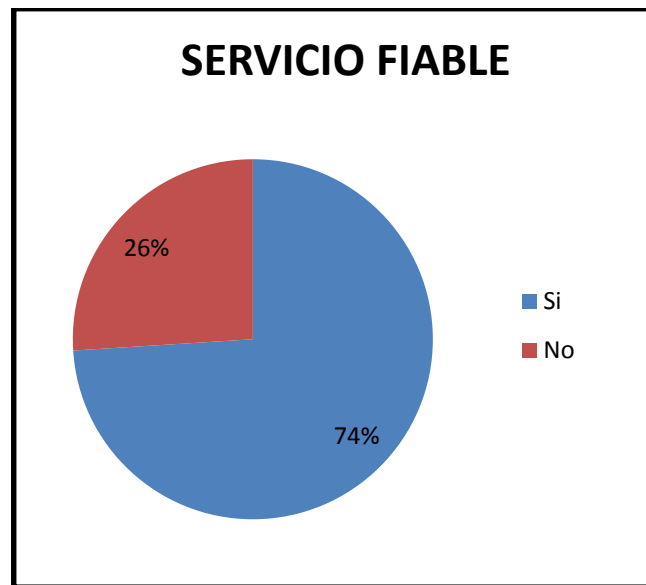


Gráfico 37: Servicio Fiable

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: El cliente menciona en un porcentaje mayor en las encuestas realizadas que el personal si ofrece un servicio fiable, mientras que un porcentaje menor menciona que no es tan fiable el servicio que ofrecen.

Interpretación: El 74% y el 26% mencionan que el servicio es fiable y también no es fiable respectivamente.

9. La comunicación con el personal es buena

Tabla 29: Comunicación con el Personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	58
No	21	42
Total	50	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

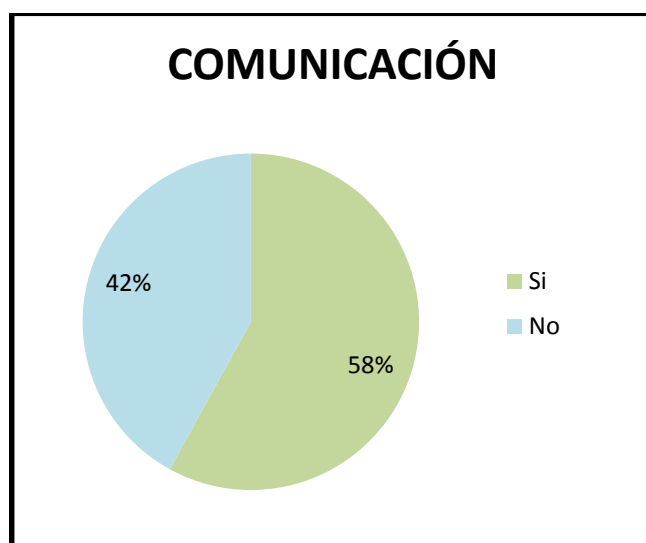


Gráfico 38: Comunicación con el Personal

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: El cliente menciona en un porcentaje mayor en las encuestas realizadas que la comunicación con el personal si es buena en un porcentaje un poco más de la mitad y el porcentaje restante menciona que no es tan buena la comunicación.

Interpretación: El 58% equivale a que la comunicación es buena y el 42% mencionan que la comunicación no es buena.

10. Considera que la federación recoge adecuadamente sus quejas y sus sugerencias

Tabla 30: Recoge adecuadamente sus quejas y sugerencias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	76
No	12	24
Total	50	100

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

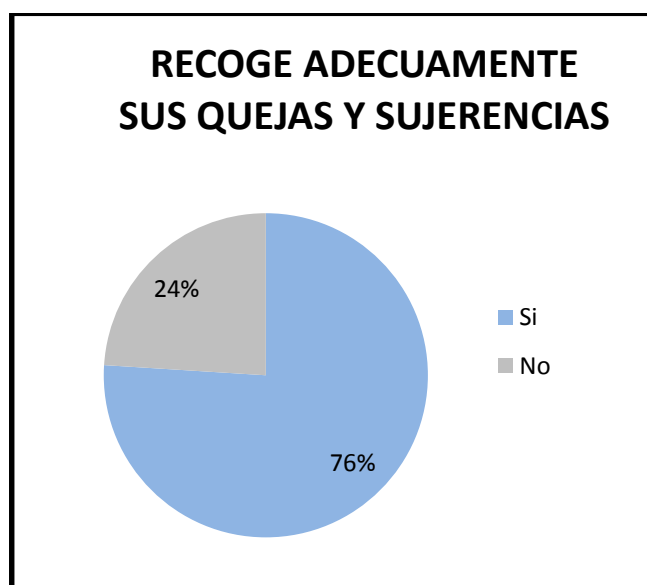


Gráfico 39: Recoge adecuadamente sus quejas y sugerencias

Fuente: FOPETRANS

Elaborado por: Teresa Orta

Análisis: La Presidenta de la Federación si está pendiente de que las quejas y sugerencia que el cliente deja sean revisadas y sean mejoradas pero en veces el personal no está dispuesto a colaborar por lo que se propone el diseño un sistema de gestión que permitirá mejorar el desempeño de los mismos.

Interpretación: El 76% equivale a que si y el 24% equivale a que no se recoge adecuadamente las quejas y sugerencias de los clientes.

3.6.4 Entrevista realizada a la presidenta de la FOPETRANS

La entrevista permitirá conocer el desempeño de los colaboradores, para lo cual se desarrolla un cuestionario.

1. Como observa el desempeño laboral de los empleados
2. Cree usted que hay satisfacción de los colaboradores en sus puestos de trabajo
3. Como observa el clima laboral dentro de la federación
4. Como califica usted el trabajo en equipo de sus colaboradores
5. La relación laboral que mantiene con sus colaboradores es buena
6. Cree que usted que al elaborar un sistema de gestión para la federación ayudara a mejorar el desempeño de sus colaboradores

La Sra. Presidenta de la Federación ante las preguntas realizadas en la entrevista supo manifestar que el desempeño de sus colaboradores si es eficiente en un porcentaje regular, al igual la satisfacción de los mismos en sus puestos de trabajo, el clima laboral dijo que es bueno ya que ella siempre inculca a sus colaboradores, el trabajo en equipo de sus colaboradores es poco satisfactorio ya que no todos sus colaboradores se integran para conseguir los objetivos y metas organizacionales en base al trabajo en equipo, la relación laboral que mantiene la Sra. Presidenta es buena ya que ella siempre está motivándoles a que los colaboradores, y la última pregunta que se le realizo es que si la propuesta que se realiza de elaboración de un sistema de gestión ayudara a mejorar el desempeño y su respuesta fue positiva.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Propuesta de un Sistema de Gestión del Talento Humano, para mejorar el desempeño laboral de la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi, Provincia de Sucumbíos para el período 2016-2020.

4.2 DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Es necesario mencionar que para poder conseguir un adecuado sistema de administración de Talento Humano, se debe realizar los lineamientos de los procesos y brindar las herramientas técnicas necesarias.

En las organizaciones públicas y privadas, el recurso más valioso es el talento humano, por lo que es indispensable para el cumplimiento de los objetivos organizacionales siempre y cuando estén motivados y enfocados en el cumplimiento de los mismos.

Esta propuesta se enfoca en diseñar un sistema de gestión de talento humano, el mismo que permitirá fortalecer el desempeño laboral a través de la guía, motivación, y fortalecimiento de los colaboradores de la federación de transportes, para que mejoren el servicio que brindan a los socios y a las distintas personas y organizaciones que requieren del servicio de transporte.

La implementación de este sistema de gestión es de gran importancia porque le permiten a la Federación tener una descripción de los procesos que le involucran en la administración del talento humano y en especial en lo que es la motivación y desempeño laboral lo que permite cumplir con los objetivos de la institución.

4.3 OBJETIVOS

4.3.1 General

Diseñar un Sistema de Gestión, a través de los procesos del Talento Humano, para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Federación de Transportes.

4.3.2 Específicos

- ✓ Realizar lineamientos de los procesos de Talento Humano.
- ✓ Considerar el trabajo realizado por la Federación.
- ✓ Diseñar un sistema de Gestión, para fortalecer y mejorar el desempeño de los colaboradores de FOPETRANS.

4.4 GENERALIDADES DE LA FEDERACION DE OPERADORAS DE TRANSPORTE DEL CANTONTÓN SHUSHUFINDI

4.4.1 Breve Reseña Histórica de la Federación de Transporte del Cantón Shushufindi

En el 2006 se formó la pre unión de Cooperativas de Transporte de Shushufindi; pero, para no excluir a las compañías existentes y lograr su consolidación, se tomó la decisión de formar la Federación de Operadoras, el 21 de mayo de 2008.

La visión que guía su creación es conformar un grupo sólido, capaz de solventar el servicio requerido, por las empresas petroleras, y a la vez combatir a los grupos ilegales que siempre han existido y existen para perjudicar su trabajo.

Las operadoras fundadoras son: Cooperativa de Transporte en Taxis Shushufindi, Cooperativa de Transporte en Taxis Oriental Shushufindi, Compañía de Carga Mixta Contrashu, Compañía Quirescon, Compañía de Buses Urbanos CTUSH. Con el tiempo han ido ingresando nuevas empresas.

4.4.2 Identificación de FOPETRANS

La fortaleza de la federación de operadoras de transporte del cantón Shushufindi es brindar un servicio de calidad a todas las instituciones que requieren del mismo, mediante el esfuerzo desplegado para conseguir el anhelado proyecto, requerido de constancia y sacrificio de socios y colaboradores de la Federación han hecho de la misma una empresa capaz de apoyar a todos quienes hacen el transporte.

4.4.3 Objetivos de la Federación

- ✓ Proporcionar un servicio de transporte de calidad, utilizando recurso humano calificado y recurso tecnológico innovado que permita cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes.
- ✓ Asegurar el buen mantenimiento, correcta transportación y entrega oportuna de la carga.
- ✓ Cumplir cabalmente con la normativa legal, contable y tributaria aplicable a la compañía.

4.4.4 Estructura Orgánica de la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi

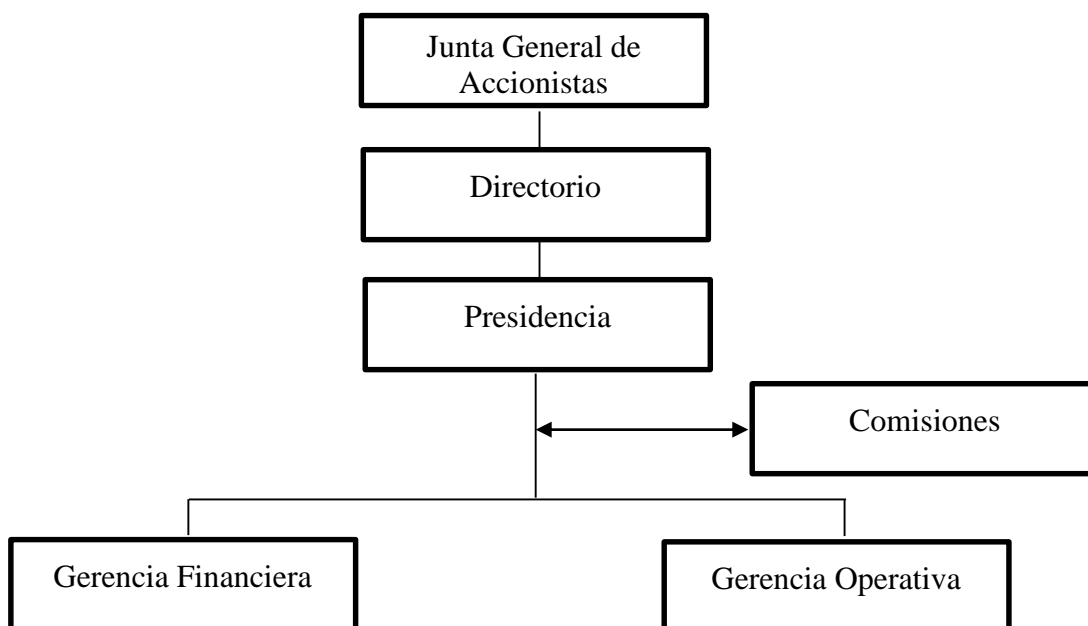


Gráfico 40: Organigrama de la Federación

Fuente: FOPETRANS

4.4.5 Principios propuestos de FOPETRANS

Los principios y valores son lineamientos para todos quienes forman parte de la federación y norman el comportamiento de cada uno de los miembros con la finalidad de construir un ambiente laboral armónico.

Los valores que los colaboradores de FOPETRANS aplican al momento de desarrollar un ambiente laboral armónico, y para así brindar un buen servicio a las personas que van a adquirir el servicio son los siguientes:

- ✓ Responsabilidad Social
- ✓ Eficiencia
- ✓ Desempeño
- ✓ Respeto
- ✓ Honradez
- ✓ Solidaridad
- ✓ Ética
- ✓ Tolerancia
- ✓ Puntualidad
- ✓ Trabajo Cooperativo

4.4.6 Misión y Visión de la FOPETRANS

Misión

Brindar un servicio de excelente calidad en la transportación de carga, cumpliendo con los estándares de seguridad, garantía y tiempos de entrega pactados con los clientes, para lo cual contamos con equipo humano y tecnológico de alta calidad.

Visión

Ser la empresa de transporte de carga reconocida como líder institucional a nivel nacional e internacional, cubriendo las principales rutas de la provincia y del país, cumpliendo

cabalmente las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes y manteniendo costos competitivos dentro del mercado.

4.4.7 Fuentes de Estudio

En este trabajo de investigación fue necesario aplicar técnicas e instrumentos de investigación como fue la entrevista que se realizó a la presidenta de FOPETRANS y encuestas dirigidas a los socios y al personal que labora en la federación; las mismas que permitieron tener la idea clara de los cambios que se deben obtener en el desempeño laboral de los empleados.

4.5 DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



Gráfico 41: Sistema Integral de Gestión del Talento Humano

Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos

Es preciso mencionar que para poder conseguir un adecuado Sistema de Administración de Talento Humano, se debe realizar lineamientos de los procesos y brindar las herramientas técnicas necesarias para la correcta administración del personal de FOPETRANS, cabe recalcar que se pondrá mucho énfasis en lo que es Desarrollo de las

Personas, desempeño Laboral y Motivación, que son temas de esta investigación y que esta propuesta de Sistema de Gestión de Talento Humano está basado en la Administración de Recursos Humanos y que a continuación se detalla:

- Reclutamiento
- Selección de Personal
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Motivación
- Evaluación de desempeño

Es necesario comprender que para fortalecer el desempeño laboral, se debe manejar de una manera adecuada la Administración de los Recursos Humanos (ARH), coordinando la intervención de los colaboradores de la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi (FOPETRANS), para el logro de objetivos, y para poder gestionar correctamente lo que se propone en este sistema, el mismo que contiene el diseño de la forma de aplicar en cada uno de los procesos, con el fin de que sean aplicados en la federación.

4.5.1 Proceso de reclutamiento

El proceso de identificación a candidatos aptos y capaces para llenar las vacantes se llama reclutamiento. Es recomendable que la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi implemente este proceso de reclutamiento que inicie con la búsqueda y termine cuando se reciben las solicitudes de empleo o respuestas a los llamamientos que se pueden efectuar. Al ejecutar un reclutamiento técnico en FOPETRANS, la misma se verá fortalecida desde sus inicios la administración del factor humano.

El sistema de reclutamiento en las empresas que desean potenciar su efectividad y resultados en general y de forma específica en FOPETRANS tomará muy en cuenta las posibilidades de gestión de este proceso, como las descritas a continuación.

1. Fuentes de Reclutamiento


El reclutamiento debe siempre considerar el entorno en el cual habrá de moverse la federación. Ese entorno puede generar limitaciones en los procesos de reclutamiento que obligue a un cambio en los canales para la obtención de aspirantes, sin embargo se emplearan las siguientes fuentes:

Fuentes Internas.- Es necesario antes de hacer convocatorias externas examinar si al interior de la Federación existe personal que cumpla con los perfiles del cargo que se pretenda proveer teniendo en cuenta además las necesidades y conveniencias de la federación, este tipo de proceso de reclutamiento interno será positivo para la misma cuando al generarse una vacante, la federación intente llenarla mediante la reubicación de sus colaboradores, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso, esto debe analizarse juiciosamente para no provocar falsas expectativas o conducir buenos colaboradores en los puestos actuales a colaboradores incompetentes a los nuevos cargos.

Fuentes Externas.- De no existir personas en la federación que reúnan los requisitos establecidos entonces se recurrirán las fuentes de reclutamiento externas, entre las alternativas más conocidas y usuales si tiene:

- ✓ **Consulta de los archivos de candidatos:** Los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de llenar una vacante se consultará esta base de datos.
- ✓ **Referencias del empleado:** Cuando uno de los empleados que forma parte de la organización, recomienda a unos de sus conocidos como un candidato al puesto de trabajo.
- ✓ **Anuncios en la prensa:** Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de postulantes. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

Tabla 31: Aviso de prensa

	FEDERACION DE OPERADORAS DE TRANSPORTE DEL CANTÓN SHUSHUFINDI PROVINCIA DE SUCUMBIOS
Requiere contratar un auxiliar en contabilidad	
REQUISITOS: Tecnólogo en Contabilidad o Bachiller con conocimientos en Contabilidad.	
EXPERIENCIA: 1 año de experiencia	

Fuente: La autora

Elaborado por: Teresa Orta

- 2. Sindicatos:** Algunos sindicatos cuentan con bolsas de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.
- 3. Recepción de Documentos:** Para conocer con mayor claridad al aspirante se recomienda la realización de la fase de recepción inicial de postulaciones y atención a los candidatos, de forma personalizada.

Tabla 32: Solicitud de Empleo para FOPETRANS

	SOLICITUD DE EMPLEO
MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO PARA FOPETRANS	
DATOS PERSONALES	
Nombre Completo: _____	
Cedula N°: _____	
Fecha de Nacimiento: _____ Nacionalidad: _____	
Dirección: _____	
Teléfono: _____ Celular: _____	
Estado Civil: _____ N° de Hijos: _____	
¿Tiene familiares en nuestra empresa? Sí____ No____	
Cargo que desempeña: _____	

Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o Título
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Postgrado			
Otros Cursos			

¿Habla usted inglés? Excelente_____ % Bueno_____ %

Regular_____ %

¿Lo escribe? Excelente_____ % Bueno_____ %

Regular_____ %

¿Otro idioma?_____

Empleos Anteriores

Empresa	Cargo	Jefe Inmediato	Teléfono

Referencias: Nombre de dos personas que no sean familiares

Nombre Completo	Lugar de Trabajo	Teléfono

4.5.2 Proceso de selección del personal

Preselección de las Hojas de Vida

Una vez finalizada la fase de reclutamiento en FOPETRANS y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza el proceso de selección propiamente dicho.

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posibles adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener.

En este paso se verificará que todas las hojas de vida presentadas se ajusten al perfil requerido del cargo y se les llamará a una entrevista preliminar. Los interesados que no cumplan con esta primera condición serán descartados y no podrán continuar con el cumplimiento de las etapas posteriores.

Este sistema es rápido y de bajo costo. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista.

La preselección deberá hacerse de forma minuciosa. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir que se cumplan las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrá que cumplir la persona que finalmente contrataremos serán, por lo general, considerablemente más amplias.

Proceso de Selección Propiamente dicho

Una vez que FOPETRANS se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección propiamente dicho, que implica una serie de pasos y que requieren asignar un tiempo suficiente a fin de que se cumpla correctamente y completamente sus fases.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. Este proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Pasos del Proceso de selección

Podemos considerar pertinente sugerir a la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi (FOPETRANS), implementar en sus procesos los siguientes pasos en el momento de la selección del personal.

Paso 1: Estudios de solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes:

FOPETRANS iniciará sus procesos de selección del Talento Humano con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Este paso sirve para obtener información importante y completa acerca de los aspirantes al cargo.

Paso 2: Entrevista inicial:

Una vez que han sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.

La entrevista en los procesos de selección del personal de FOPETRANS será considerada de suma importancia, señalando que existen organizaciones de alto desempeño que seleccionan únicamente con esta herramienta en varios niveles, esto es entrevistas sucesivas con diversas autoridades internas, sin implementar otro tipo de herramienta y consiguen valiosos resultados.

Paso 3: Aplicación de Pruebas Psicométricas:

Su objetivo es comprobar la capacidad, destrezas, conocimientos y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No queremos decir con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la federación.

Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal. El propósito de aplicar las pruebas en la fábrica es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas, técnicas y profesionales.

FOPETRANS implementará según el caso una batería de pruebas y/o exámenes al personal, relativas a la especialización de cada puesto de trabajo que se necesite llenar, en el momento oportuno en que se realicen los procesos de selección.

Paso 4: Examen Médico Pre ocupacional:

La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la federación FOPETRANS le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído.

Paso 5: Entrevista Final:

Esta entrevista es realizada por la jefa de talento humano y la presidenta de la Federación y ellas son las encargadas de ver si el aspirante reúne los requisitos para dicho puesto.

Paso 6: Verificación de Antecedentes:

En esta fase se trata de confirmar la información que nos han brindado los candidatos que han acumulado los mejores puntajes, siendo el mínimo ideal una terna (3 postulantes) y que conforman la lista final de preseleccionados.

4.5.3 Proceso de contratación

Esta fase es netamente formal, aquí se informará al candidato electo para cubrir la vacante para la cual se solicitaba en la misma que el candidato electo aceptará las reglas y condiciones que la Federación FOPETRANS le propone.

Para ingresar a la federación FOPETRANS se requerirá tener un contrato de trabajo suscrito y legalizado en sus diversas modalidades, por lo mismo ninguna persona podrá prestar sus servicios sin el cumplimiento de este requisito.

Los contratos de la federación FOPETRANS se podrán contratar personal de acuerdo a las modalidades establecidas por el código de trabajo, cuando las necesidades de la institución así lo justifiquen.

a) Artículos del Código de trabajo

Art. 8.- Contrato Individual: es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fija por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 11.- Clasificación.- contrato de trabajo puede ser:

- a.** Expreso o tácito, y el primero , escrito o verbal
- b.** A sueldo, a jornal, en participación y mixto
- c.** Por tiempo indefinido, de temporada eventual, ocasional
- d.** Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo, y
- e.** Individual, de grupo o por equipo

Nota: artículo sustituido por artículo 1 de la Ley N° 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 483 de 20 de Abril del 2015.

Art. 12.- Contrato expreso y tácito: El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Art. 13.- Formas de Remuneración: En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajo tiene parte en las utilidades los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

Remuneración mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajo participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales de temporada: Son contratos eventuales aquellos que se utilizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentre ausente vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazos y el plazo de duración de la misma.

Art. 80.- Salario y Sueldo: Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo; la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

b) Periodo de Prueba: Se establecerá de manera obligatoria un periodo de prueba de 3 meses, lapso en el cual cualquiera de las partes, libremente podrá dar por concluido.

c) Evaluación del periodo de prueba: Es responsabilidad del jefe inmediato, quien hará la evaluación del desempeño del trabajador 8 días antes de cumplir el periodo de prueba se enviará el resultado al departamento de talento humano. Si el resultado de la evaluación es positivo, el contrato podrá ser renovado, de lo contrario se determina que la persona no es apta para continuar en el cargo, se tramitará la terminación del contrato hasta cumplir el año de trabajo como señala el código de trabajo.

d) Periodo pos prueba: Con al menos 30 días de anticipación al vencimiento al año de contrato, el departamento de Talento Humano, solicitará a cada departamento al que pertenezca el trabajador, el informe de evaluación de su desempeño. Dicho informe con clara determinación y recomendación de la conveniencia de su renovación o rescisión.

e) Desahucio: Es el aviso con el que una de las partes hace sobre a la otra que su voluntad es de dar por terminado el contrato. Tomando del Art. 184 Código de Trabajo.

Dentro del desahucio tenemos las siguientes características:

- El desahucio en un contrato a tiempo fijo, podrá ser perdido tanto por el trabajador como el empleador.
- El desahucio en un contrato a tiempo indefinido, solo el trabajador podrá hacer uso de este derecho laboral.
- No se necesitará desahucio en contratos que no gozaran de estabilidad.
- Si el empleador es el que presenta este trámite, deberá notificar por 30 días de anticipación. Si el trabajador es que lo hace, deberá notificar con 15 días de anticipación.
- Visto bueno podrá proponerlo el empleador o trabajador, ante el inspector de trabajo, previa determinación de una causal legal, y mediatamente el cual se concede, la terminación de la relación laboral, que podrá ser aceptada o negada.

Si el estará de acuerdo firmara el contrato, caso contrario no existirá una relación laboral. El contrato se ejecutara únicamente entre la Federación de Operadoras de Transporte de Shushufindi y el empleado.

4.5.4 Proceso de inducción

FOPETRANS implementará este subproceso posterior a la selección del personal, para brindar orientación, ubicación y supervisión que se efectúe a los colaboradores de reciente ingreso, durante el período de desempeño inicial.

Importancia: Los programas de inducción en la gestión humana de FOPETRANS serán considerados de suma importancia por que ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Objetivos: El objetivo principal de la inducción es brindar al nuevo colaborador de FOPETRANS una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la federación y la estructura de esta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo colaborador para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la federación. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Inducción del personal en la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi

Mediante la inducción FOPETRANS brindará al nuevo personal información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del colaborador y de su rol dentro de la fábrica para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera correcta.

Tipos de Inducción que se realizarán en la Federación

La primera a nivel empresarial, comprende toda la información general de FOPETRANS, que permite el colaborador conocer la Misión, Visión, Objetivos; Políticas, Estructura, Normativa y Beneficios. Esta es responsabilidad del área de Gestión del Talento Humano.

La segunda, será la Inducción en el puesto de trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación, física, manejo de maquinaria o equipos de oficina, así como la información específica de la dependencia. Esta fase estará a cargo del jefe inmediato del puesto de trabajo seleccionado.

Información que se brindará en FOPETRANS al momento de realizar la inducción

La Federación preparará un Disco de Inducción (CD) en el cual se incorporará la siguiente información portable para que el nuevo colaborador disponga fácilmente de la misma en el momento en que desee consultarla:

- ✓ Historia de la Compañía
- ✓ Logros obtenidos en la trayectoria de la misma
- ✓ Objetivos que se persiguen
- ✓ Quiénes son los clientes más importantes
- ✓ Quiénes son los proveedores más frecuentes
- ✓ A quién reportará la persona
- ✓ Los horarios de trabajo y turnos en caso de existir
- ✓ Las costumbres en cuanto a horarios, descanso, etc.

- ✓ Los beneficios para el personal.

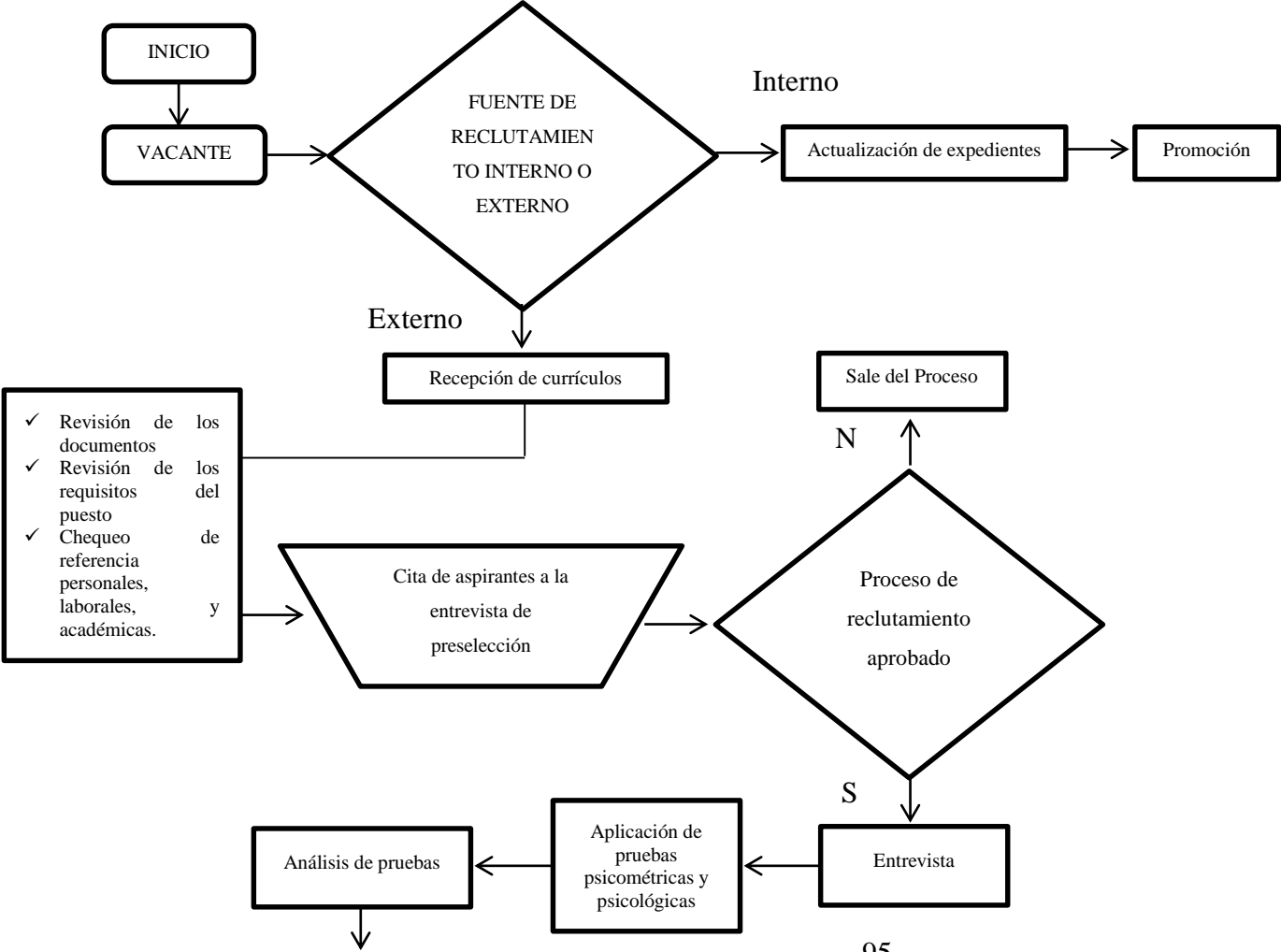
En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajo es preciso resaltar la siguiente información:

- ✓ Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la federación.
- ✓ Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- ✓ Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- ✓ Información sobre las funciones que cumple la Unidad en la cual va a trabajar.
- ✓ Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.
- ✓ Otra información adicional que FOPETRANS considere pertinente y/o actualizada.

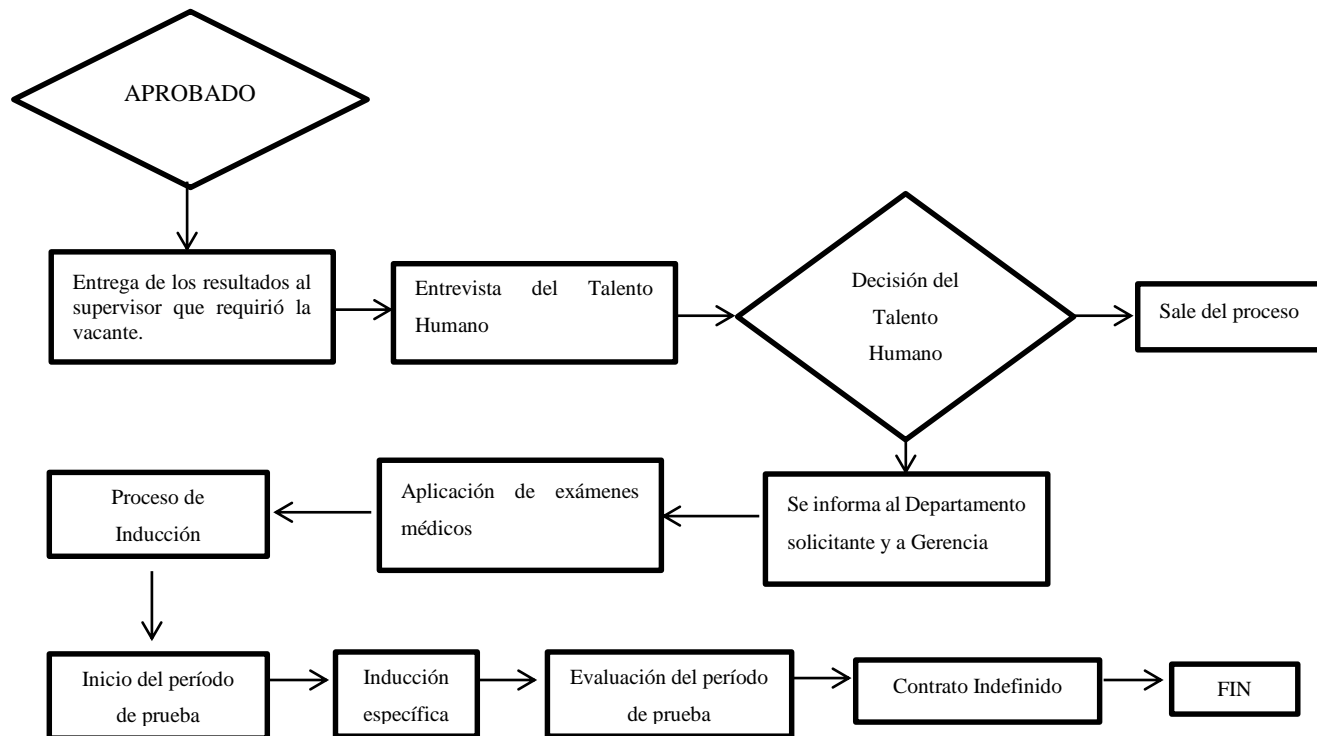
A continuación se presenta oficialmente ante los colaboradores del área donde específicamente trabajará y seguidamente se hace un recorrido por el resto de las áreas a fin de presentarlo a los demás grupos.

Propuesta de diseño del proceso de reclutamiento, selección e inducción para la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi

Tabla 33: Propuesta de diseño del proceso de reclutamiento, selección e inducción para la Federación de Operadoras de Transporte del Cantón Shushufindi



CONTINUACIÓN



Elaborado por: Teresa Orta

4.5.5 Proceso de capacitación

Para tener éxito, la federación debe contar con el personal preparado y con calidad humana, la capacitación cubre todos estos requisitos que a muchos colaboradores les falta.

Los retos que se deben enfrentar en la actualidad son los siguientes; basándose en la práctica de valores, elevación del autoestima y trabajo, también tiene que aprender hacer parte de la solución y no del problema, y debe formarse para la vida, estos son los retos que ayudará a que el desempeño de los colaboradores mejore.

Se diseña un plan de capacitación que la Federación verá necesario aplicar a los colaboradores para que mejoren su desempeño laboral.

Esta capacitación que se recomienda que aplique FOPETRANS tiene como objetivos Mejorar el clima laboral de los colaboradores, Incrementar la eficiencia de cada colaborador y Mejorar las actitudes de los colaboradores.

El primer tema que se propone es el Mejoramiento de la calidad del Clima Laboral con una duración de 40 horas dirigido todo el personal que labora en la Federación.

El segundo tema que se propone es la Motivación Laboral con una duración de 40 horas dirigido todo el personal que labora en la Federación.

El tercer y cuarto tema que se propone es el Trabajo en Equipo y Cumplimiento de Objetivos y Metas en conjunto con una duración de 80 horas dirigido todo el personal que labora en la Federación.

La Federación será la encargada de establecer un cronograma para cada uno de los temas indicando el día y el horario en el que deben realizar las capacitaciones de los cuatro temas propuestos, de acuerdo al horario de los colaboradores.

4.5.6 Proceso de motivación

Es un proceso muy importante para FOPETRANS ya que permite retener trabajadores satisfaciendo las necesidades individuales, las cuales incluyen recompensa remuneración y beneficios.

Los tipos de planes de incentivos más usados y comunes de la Federación FOPETRANS incluirán incentivos de ascenso de puesto.

Ascenso de Puesto: Las promociones es una de las mejores motivaciones, se llevara a cabo cuando se cambia a un trabajador a una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y aun nivel más alto de su trabajo, por lo general se concede como un reconocimiento del desempeño laboral, metas cumplidas y del potencial futuro Las promociones se basaran en el desempeño del empleado.

4.5.7 Proceso de evaluación

Para la federación FOPETRANS es importante desarrollar un modelo de proceso de evaluación del desempeño de du personal porque es un medio que ayudara a recolectar información acerca del cumplimiento de las funciones, responsabilidades, rendimiento y logros obtenidos por los colaboradores, con la finalidad de registrar, procesar dicha información para mejorar el desempeño de los colaboradores, siendo este un buen sistema de comunicación y retroalimentación de sus operaciones para la Federación FOPETRANS.

Con este modelo de evaluación del desempeño laboral se pretende dar a conocer al colaborador evaluado información objetiva sobre cuáles son sus aspectos fuertes y cuáles son sus aspectos que requieran un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo del colaborador.

Cuando la Federación FOPETRANS desarrolle el primer proceso de evaluación de desempeño del personal encontrara diferentes beneficios para la federación:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución que cada colaborador le da la federación.
- Identificar a los colaboradores que necesiten actualización o perfeccionamiento en determinadas actividades.
- Selecciona a los colaboradores que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos de puesto.


Objetivos

Entre los objetivos fundamentales de la propuesta de evaluación del desempeño en FOPETRANS, se encuentran:

- Cimentar el concepto de la evaluación como herramienta necesaria y positiva para todos los integrantes de la Federación.
- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la Federación.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtenga un resultado negativo.
- Permitir mediciones justas u objetivas del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento del Talento Humano como una parte básica de la federación y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales y tomando en consideración las competencias del Talento Humano.

A continuación se presenta un modelo de formulario que se haya diseñado en consenso con los representantes de la empresa, para la evaluación del desempeño del personal para la Federación FOPETRANS.

Tabla 34: Evaluación

				
EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA FEDERACION DE OPERADORAS DE TRANSPORTE DEL CANTON SHUSHUFINDI				
FECHA:.....				
DATOS DEL EVALUADO NOMBRE DEL EVALUADO: DEPARTAMENTO/AREA: CARGO: TIEMPO EN LA FEDERACION:				
DATOS DEL EVALUADOR NOMBRE DEL EVALUADOR: DEPARTAMENTO/AREA: CARGO:				
Luego de llenar los datos de identificación, le solicitamos marcar con una X en los casilleros al frente de cada ítem.				
ASPECTOS DE TRABAJO	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
1. Calidad de trabajo efectuado				
2. Capacidad de entender nuevos métodos de trabajo				
3. Capacidad de trabajar sin supervisión				
4. Cumplimiento de normas, órdenes y políticas				
5. Actitudes hacia la Federación identificación, lealtad, preocupación por contribuir con su progreso e imagen				

6. Es discreto y confiable en el manejo de información de la institución				
7. Es abierto a los cambios y sugerencias para el mejoramiento de su trabajo				
8. Se preocupa por la optimización de recursos y el ahorro de materiales de trabajo				
9. Cumple con el de trabajo asignado				
10. Busca soluciones a las dificultades que surgen en su puesto de trabajo				
TOTAL				
HABITOS DISCIPLINARIOS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
11. Es puntual y cumple con el horario de trabajo establecido				
12. Justifica adecuadamente sus faltas y sus atrasos				
13. Disposición para trabajar jornadas extras				
14. Cuidadoso en su aspecto general y porta el uniforme completo				
15. Mantiene en orden su puesto de trabajo				
16. Influye su estado de ánimo en el desempeño de sus funciones				

17. Se expresa de forma oral y escrita con claridad, comprende y recepta ideas				
TOTAL				
RELACIONES INTERPERSONALES	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
18. Demuestra amabilidad, cortesía y respeto con los demás				
19. Se comunica con sus compañeros y superiores con actitud franca y constructiva				
20. Tiene capacidad para trabajar en equipo				
21. Es tolerante y flexible con aquellos criterio con los que no esté de acuerdo				
22. Mantiene actitud participativa en las reuniones de trabajo y actividades socioculturales				
23. Cooperar con sus compañeros en tareas que son propias en su puesto de trabajo				
24. Demuestra cooperación con sus compañeros y superiores				
TOTAL				
RESULTADO TOTAL				

Fuente: La autora

Elaborado por: Teresa Orta

CONCLUSIONES

- Se llegó a la conclusión que en la Federación FOPETRANS no se realizan evaluaciones del desempeño de los colaboradores, por lo tanto no se puede medir el nivel de los mismos.
- En la Federación no existe un adecuado clima laboral, ni un buen trabajo en equipo lo que afecta en el buen desenvolvimiento de los colaboradores, por lo que se ve también afectado el servicio que se brinda a los clientes.
- En FOPETRANS hay una ausencia de un plan de capacitación por falta de planificación y por falta de cooperación de los colaboradores, lo que afecta a los mismos colaboradores al momento de cumplir con los objetivos y metas de la federación y al momento de brindar el servicio a los clientes.

RECOMENDACIONES

- Se recomendó que se realice evaluaciones periódicas a los colaboradores para de esta manera mejorar el desempeño de los mismos y que así cumplan eficientemente con sus labores.
- Se debe mejorar el clima laboral e incentivar al trabajo en equipo para mejorar el desenvolvimiento de los colaboradores y así poder mejorar el servicio a los clientes de la Federación.
- Proponer un plan de capacitación para los colaboradores, el mismo que beneficiara tanto a los colaboradores como a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Barreto, G. (2012). *Importancia del Talento Humano en la Empresa de Hoy*. Recuperado el 28 de 06 de 2016, de <http://erikavivianabarreto.blogspot.com/>
- Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill.
- Cáceres. C. (1979). *Contabilidad de la Empresa*. Perú: Unidas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2012). *Construcción de talentos*. Río de Janeiro: Elsevier.
- Cuesta , A. (2010). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. Colombia: Cedit S.A.
- Franklin, E. (2011). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson Educación
- Gestión y Administración. (2016). *Gestión de Empresas*. Recuperado de: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Hernández, R. (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamb, C. Hair, J. & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México DF: Cengage Learning Editores.

Munch, L. (2007). *Administración Escuelas, Procesos Administrativos áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.

Reinoso V. (1983). *El Proceso Admininistrativo y su aplicación en las Empresas*. Riobamba: Editorial Pedagógica Freire.

Fabatalento Humano. (2013). *Talento humano*. Recuperado de:
<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>

Implementaciones SIG. (2015). *Sistemas integrados de gestión*. Recuperado de:

<http://implementacionsig.com/index.php/23-noticiac/28-que-es-un-sistema-de-gestion>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para los colaboradores

ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES

Esta encuesta tiene como finalidad conocer el nivel de desempeño que tiene los colaboradores, y así poder mejorar el mismo.

1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta Federación?

Excelente	
Satisfactorio	
Regular	
Malo	

2. ¿El trabajo en su área está bien organizado?

Si	
No	

3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Si	
No	

4. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?

Si	
No	

5. ¿La autoridad de la Federación fomenta el trabajo en equipo en los colaboradores?

Si	
No	

6. ¿La comunicación interna de FOPETRANS funciona correctamente?

Si	
No	

7. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñarse eficientemente en su trabajo?

Si	
No	
A veces	

8. ¿El clima laboral en FOPETRANS es bueno?

Si	
No	

9. ¿Al personal que labora en FOPETRANS se evalúa para conocer su nivel de desempeño?

Si	
No	

10. ¿Considera usted necesario una evaluación al personal para conocer su rendimiento dentro de sus actividades en FOPETRANS?

Si	
No	

Anexo 2: Encuesta para los socios

ENCUESTA PARA LOS SOCIOS

La presente encuesta tiene como finalidad conocer el nivel de desempeño que tiene los colaboradores, por tal razón se solicita de la manera más comedida conteste con toda la sinceridad posible, ya que la misma permitirá mejorar el desempeño de los colaboradores.

N°	Cuestionario					
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Cuenta con la colaboración de los colaboradores de la Federación					
2	Los colaboradores de la Federación proporcionan información clara y precisa					
3	Se le brinda información sobre el servicio que ofrece la Federación					
4	La comunicación interna en FOPETRANS es una actividad permanente y planificada					
5	FOPETRANS cumple con las debidas Normas de Seguridad y Salud para sus colaboradores y socios					
6	Cree usted necesario que tanto colaboradores como socios de FOPETRANS sean capacitados para brindar un servicio de calidad					

7	Ha proporcionado información con familiares y amigos sobre las ventajas y beneficios que los clientes poseen al contratar el servicio brindado por FOPETRANS					
8	Los colaboradores son evaluados periódicamente para medir su desempeño					
9	Considera necesario la implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano que permita mejorar el desempeño de los colaboradores y por ende mejorar el servicio prestado					

Anexo 3: Encuesta para los clientes

ENCUESTA PARA LOS CLIENTES

Esta encuesta tiene como finalidad conocer el nivel de desempeño que tiene los colaboradores, y así poder mejorar el mismo.

1. El trato de los colaboradores hacia los clientes considerado amable

Si No

2. Cuando usted acude a solicitar el servicio, encuentra la mejor solución

Si No

3. Usted como cliente conoce los beneficios que ofrece la Federación

Si No

4. Con que frecuencia solicita usted el servicio

Una vez al mes

Una vez a los tres meses

O más

5. El servicio prestado cumple satisfactoria con su expectativa

Si No

6. Ha tenido algún inconveniente al solicitar el servicio

Si No

7. De qué manera lo ha decepcionado el servicio recibido

Calidad

Precio

Atención del personal

Ninguno

Otros

8. Considera que el personal que lo atiende le proporciona un servicio fiable

Si No

9. La comunicación con el personal es buena

Si No

10. Considera que la federación recoge adecuadamente sus quejas y sus sugerencias

Si No